

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Camila Olivera Santos

DESIGN COMO ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Florianópolis

2015

Camila Olivera Santos

DESIGN COMO ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina CAD7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Inovação

Orientador: Prof. Marcos Abílio Bosquetti Dr.

Florianópolis

2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Santos, Camila Olivera
Design como orientação estratégica / Camila Olivera
Santos ; orientador, Prof. Marcos Abílio Bosquetti, Dr. -
Florianópolis, SC, 2015.
73 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Estratégia. 3. Design. 4. Design
estratégico. I. , Prof. Marcos Abílio Bosquetti, Dr.. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

Camila Olivera Santos

DESIGN COMO ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 03 de dezembro de 2015.

Prof^a. Evelize Welzel Dr^a.
Coordenadora de Monografias

Professores Avaliadores:

Prof^a. Marcos Abílio Bosquetti, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Rosália Barbosa Lavarda, Dra.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento em especial é para a minha mãe, pelas filosofias dialogadas dia pós dia que construíram a pessoa que hoje me tornei.

Agradeço a minha família, pela relação de apoio que temos entre “nosotras”.

Agradeço às amigadas, pelas partilhas de momentos felizes e difíceis.

Agradeço ao meu professor Marcos Bosquetti pela orientação, apoio e confiança.

Agradeço à vida pelas oportunidades de voo e conquistas da minha essência.

RESUMO

O presente trabalho busca entender como o design pode orientar a estratégia nas organizações. Para tanto, a revisão bibliográfica trouxe esclarecimentos sobre diversas definições de design, a evolução do design operacional ao estratégico, gestão de design e design estratégico propriamente dito. Ademais, também foram realizadas entrevistas com especialistas e exposição do caso de implementação de design estratégico na empresa TOTVS. A pesquisa qualitativa buscou saber quais são os desafios que o design enfrenta para ser inserido nas estratégias das organizações, assim como reunir soluções para superar essa lacuna. Como resultado, tem-se que o maior desafio entre design e estratégia está relacionado à comunicação e à compreensão acerca do tema. Dessa forma, visto que a proposta de valor de uma empresa ao cliente é mais interessante com o envolvimento do design, deve existir maior empatia e troca de experiências para que se construa a estratégia com a colaboração de ambas partes.

Palavras-chave: *estratégia, design, design estratégico.*

ABSTRACT

This project aims to understand how design can lead the strategy in organizations. For this, the literature review brought clarifications on design definitions, evolution of the functional to the strategic design, design management and strategic design itself. In addition, interviews were also held with experts and a case about the strategic design implementation at TOTVS company. Qualitative research sought to know what are the challenges that design is facing to be inserted in strategies of organizations, as well as gather solutions to overcome this gap. As a result, the biggest challenge between design and strategy is related to communication and understanding about the subject. Thus, since the value proposition of a company to your customer is more interesting with the involvement of design, there must be greater empathy and exchange of experiences to build a strategy with the collaboration of both parts.

Keywords: *strategy, design, strategic design.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Formulação e Implementação da Estratégia	17
Figura 2: Nuvem de tags com as diversas atividades de design.....	23
Figura 3: Four orders of Design adaptado de Buchanan (2001)	25
Figura 4: Evolução dimensões do design.....	27
Figura 5: Resumo Quatro Ordens do Design	27
Figura 6: Divisão da Gestão do Design, adaptado de Mozota (2011)	32
Figura 7: Cronograma da Monografia	45
Figura 8: Entrevistado Gustavo Oliveira	47
Figura 9: Entrevistado Marco Van Hout	50
Figura 10: Entrevistado Leonardo Oliveira	51
Figura 11: Entrevistado Fábio Calzavara	51
Figura 12: Entrevistado Bruno Evangelista	51
Figura 13: Resultados das entrevistas	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Conceitos de Design x Conceitos de Gestão adaptado de Mozota (2011, p.98)	36
Tabela 2 Modelo convergente de design e gestão adaptado de Mozota (2011, p.99)	36
Tabela 3: Atuações do Design, adaptado de Mozota (2011, p.310).....	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Objetivos	7
1.1.1 Objetivo Geral	7
1.1.2 Objetivos Específicos.....	7
1.2 Justificativa	7
1.3 Estrutura de Trabalho	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Definindo estratégia	10
2.2 Definindo design	20
2.3 Do design operacional ao design estratégico	24
2.4 Definindo gestão do design.....	32
2.5 Quando o design encontra a estratégia	37
3 MÉTODO	44
3.1 Caracterização da Pesquisa	44
3.2 Etapas de pesquisa	45
3.3 Delimitação da pesquisa	46
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1 O design estratégico na TOTVS	47
4.2 Entrevistas	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS	64

1 INTRODUÇÃO

Na última década, o design transformou radicalmente os negócios tanto na forma de pensar como na forma de atuar. Novos mercados despontaram, aprimoraram-se, comunicaram valor e diversificaram-se com a contribuição do design. Contudo, está cada vez mais difícil uma organização atingir um crescimento substancial, ser inovadora e ser importante para seus clientes.

Em um seminário na Danish Design Centre (Bason, 2015a), a grande questão foi: “O que é preciso para a empresa alcançar um crescimento substancial?”. E mais um segundo questionamento também foi colocado para o público: “E qual é a melhor estratégia para o crescimento: criar um amplo universo de produtos ou vender grandes quantidades de nossa seleção de produtos atual?”.

Scott Cook (fundador da Intuit) respondeu: “Building a successful company is a challenging design task in itself”¹ (Bason, 2015a). Ou seja, com uma abordagem de crescimento dos negócios e desenvolvimento da mesma forma que se aborda uma tarefa criativa. Vendo a própria empresa como o produto que precisa ser concebido, dado forma, desenvolvido e construído.

Alex Osterwalder, conhecido como o autor do livro Business Model Generation e do método Business Model Canvas, citou Scott Cook sobre o desenvolvimento da Intuit: “For every one of our failures, we had spreadsheets that looked awesome”². O autor explica que não existe forma para se calcular o caminho certo para o crescimento. “Spreadsheets are excellent tools for checking whether the company is turning a profit. But they are pretty useless for predicting the future.”³

O que fazer então? questiona Christian Bason, autor do artigo. Afirma que de acordo com Osterwalder e um número crescente de administradores pesquisadores, incluindo o time por trás do livro e o modelo de sucesso The Lean Startup⁴, a escolha mais inteligente é abordar o crescimento como um desafio de design. Este raciocínio será retomado na conclusão.

¹ “Construir uma empresa de sucesso é uma tarefa desafiadora de design” (Bason, 2015 – tradução nossa).

² “Para cada um dos nossos fracassos, tínhamos planilhas que pareciam incríveis” (Cook in Bason, 2015 – tradução nossa)

³ “Planilhas são excelentes ferramentas para verificar se a empresa está tendo lucro. Mas eles são bastante inúteis para prever o futuro” (Osterwalder in Bason, 2015 – tradução nossa)

⁴ Livro The Lean Startup de Eric Ries (2011), traduzido como Startup Enxuta.

Tanto as empresas privadas quanto as do setor público perceberam o design como uma competência estratégica chave e o estão incorporando como uma capacidade interna das organizações. Isso está sendo muito bem trabalhado em organizações no continente norte-americano e europeu. Afinal, afirma Mozota (2011, p.85) “o design participa em questões macroeconômicas, tais como o nível de inovação e consumo ou bem-estar de uma nação”.

Mas por que design? “A tarefa do design consiste em moldar estratégias, sistemas, serviços, produtos e até mesmo as configurações físicas adequadas para gerar as alterações específicas no comportamento e assim nos resultados desejados”. (Bason, 2015a). O design coloca as pessoas no centro, enxerga o valor na perspectiva do usuário buscando entender e satisfazer suas necessidades.

Segundo Mozota (2011, p.49) “A alta demanda pelo design é o resultado de três forças: a busca pela diversificação pelos fabricantes, a geração de novas necessidades por meio da inovação e o desejo dos designers de expressar sua criatividade e talento artístico”. Por conta dessa demanda, comenta-se muito sobre os termos relacionados à área e à prática do design que resulta em conhecidos cases.

Muitas opiniões e soluções são comentadas a respeito de como inovar, onde investir e o que alavanca a sua empresa que visa crescimento no mercado. Inovação não é somente tecnologia; mais importante que isso é a estratégia. E o design é um modo de se pensar criativamente os processos, sistemas, produtos de uma organização. Visto que a discussão é incipiente sobre o tema e os estudos sobre essa relação design e estratégia são escassos, aí existe uma lacuna a ser explorada.

Esse gap existe por diversas razões, mas o principal problema nesse contexto é o entendimento superficial sobre o que o design é capaz. Alguns explicam o processo de design como um equilíbrio de pensamento analítico e intuitivo, outros denominam essa forma de pensar do designer como design thinking, e ainda há os que estendem ao design de serviços. Mas tudo isso é design.

Dessa forma, este estudo busca responder “*Como o design pode orientar a estratégia das organizações?*” e contribuir com o esclarecimento da lacuna entre a estratégia e o design, propondo inovar a estratégia clássica com diretrizes procedentes do design.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Entender o design como orientação da estratégia nas organizações.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a. Esclarecer o que é design estratégico segundo revisão bibliográfica;
- b. Ilustrar com estudo de caso e entrevistas com especialistas a apropriação do design como estratégia organizacional;
- c. Expor as conclusões entre teoria e prática do design como estratégia organizacional.

1.2 Justificativa

Já se sabe que o design exerce muita influência como motor para inovação e diferenciação no mercado. Investindo em aonde o design pode levar, empresas como Google, Facebook, Apple, Nike, IBM, Intuit, Procter & Gamble, entre outras, estão contratando muitos designers.

Segundo o Design Management Institute – DMI (2011), de forma simplificada, design é “um método para resolver problemas”. Sabendo-se que o design fez e pode fazer muita diferença no que tange à inovação das organizações, é necessário entender o que é design e como ele pode alavancar uma empresa. Assim como investigar quais são as tendências e que novos caminhos o design estará abrindo no mundo corporativo.

Se quer entender como uma empresa se torna importante e única para as pessoas. E um dos temas centrais do livro de Brunner é que o design estabelece o relacionamento entre uma empresa e seus consumidores. Segundo ele, esses pontos de contato “devem ser projetados e coordenados de maneira a levá-lo aonde você quer chegar com seus consumidores - onde você é importante para eles. (E acredite, você quer ser importante) ” (BRUNNER, 2010, p.21).

Ao falar sobre design estratégico, é importante desmistificar o design thinking e as diversas interpretações sobre design. Este estudo busca propor valor à

estratégia e inovação das organizações, falando da essência do design e da sua importância em um nível estratégico. Para isso, investiga-se a evolução do design, complementando com casos atuais e visões de especialistas para onde se quer chegar.

Beth Comstock (DMI, 2011) proferiu: “What business needs now is design. What design needs now is making it to business”⁵.

Bürdek já previa um futuro mais bem relacionado: “O design é nos dias de hoje tratado como assunto sério nos mais altos escalões das empresas. As decisões estratégicas destas empresas são em muitos casos também decisões de design” (BURDEK, 2006, p.363). É fato que o impacto do design é assistido no sucesso empresarial, no valor econômico de uma organização, decisivo na concorrência de mercados, na importação e exportação, na atividade financeira, pois é considerado um ativo empresarial. Além disso, “toda inovação, seja ela radical ou incremental, exige a contribuição do design” (MOZOTA, 2011, p.59).

No entanto, há uma lacuna nessa relação: muitos administradores falam sobre o design sem propriedade, enquanto que designers não costumam participar do mundo estratégico das empresas. A oportunidade está em buscar a teoria do design estratégico e comparar com a prática, inclusive no Brasil: quais são os desafios, os caminhos e o futuro dessa relação? Afinal, Mozota (2011, p.17) declara que “design é uma ferramenta para tornar visível uma estratégia”.

A pesquisa é viável pois se tem acesso às referências bibliográficas em português e inglês na internet, além da publicação de estudos de casos e contato com especialistas e consultores da temática.

Aprende-se muito com os estudos de casos e ao adaptar essas experiências, é possível buscar soluções para problemas locais como no Brasil, onde ainda não se vê muita atuação do design incorporado às organizações. Ademais, a opinião de especialistas e consultores nesse contexto é de grande valia para a discussão do tema.

Portanto, o presente estudo serve como base para o entendimento da teoria e da prática para futuros trabalhos na área, como por exemplo, um estudo de caso de implementação e validação do design estratégico em empresas. Por fim, a discussão de design sob a ótica da estratégia é um tema que permeia as duas

⁵ “O que o negócio precisa agora é de design. O que o design precisa agora é tornar-se para o negócio” (Comstock in DMI, 2011 – tradução nossa)

áreas de interesse e de formação da autora que é designer - Design e Administração.

1.3 Estrutura de Trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, Introdução, há apresentação da temática e contextualização do problema; a justificativa; os objetivos do trabalho (geral e específicos) e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, Referencial Teórico, são abordados os assuntos relacionados à estratégia e ao design, assim como a combinação desses macro temas no contexto das organizações.

No capítulo três é apresentada a Metodologia: a caracterização da pesquisa, o método da pesquisa, a técnica utilizada para coleta e análise de dados, assim como as limitações do método de pesquisa.

No capítulo quatro, Apresentação e análise dos resultados, expõe-se a relação do design como estratégia dentro de uma organização a partir da apresentação de um caso na empresa TOTVS e de cinco entrevistas realizadas com especialistas. Adiciona-se também algumas considerações sobre a pesquisa.

No último capítulo, as considerações finais desse trabalho são apresentadas, junto com as contribuições do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos necessários para o entendimento acerca do tema design como orientação da estratégia em uma organização.

2.1 Definindo estratégia

Pensar em estratégia remete a raízes militares, mas o estudo da administração estratégica é recente: se deu a partir da década de 1960. E somente em 1980 se tornou uma disciplina na Administração.

Enquanto que administradores como Mayo, Fayol e Taylor investigavam o ambiente interno das organizações na década de 1950, Igor Ansoff voltou-se a investigar o ambiente externo. Foi após a Segunda Guerra Mundial que surgiu a preocupação de que as empresas poderiam ou não estar atendendo à procura de mercado, explica Elaina (2011).

Assim, na década de 1960, Igor Ansoff investigava o planejamento estratégico. Ele criou a Matriz de Ansoff que visava representar quatro estratégias diferentes de um negócio. De fácil entendimento, a também chamada Matriz Produto/Mercado foi bem disseminada, tanto que até hoje administradores buscam nesse modelo de estratégia o crescimento para suas empresas.

Como mencionado na Introdução, uma das preocupações do mercado atual é a diferenciação e o crescimento das empresas frente seu público-alvo. Esta matriz é utilizada para identificar oportunidades de crescimento de uma organização, sendo as quatro estratégias as seguintes (Toledo, 2014):

- a) desenvolvimento de mercado: a empresa busca vender produtos existentes para um mercado novo. Aqui a empresa já tem uma participação importante em seu mercado, mas quer expandir, vender para novos clientes. Meios para se fazer isso são, por exemplo, aumentar faixa etária do público-alvo, utilizar novos canais de distribuição, buscar novos usos para o produto;

- b) penetração de mercado: quando a empresa visa vender produtos existentes em um mercado existente. Desenvolve-se uma estratégia para aumentar a presença de mercado onde ela já atua. Provavelmente, a empresa tem participação baixa ou não tem participação definida. Exemplos de estratégias são programas de fidelização de clientes, liquidações, entre outras;
- c) diversificação: é a estratégia mais arriscada: a empresa cria produtos novos para vender em novos mercados. Essa é a estratégia mais arriscada pois investimentos em inovação e em um mercado desconhecido envolvem riscos;
- d) desenvolvimento de produtos: a empresa preocupa-se em aprimorar seus produtos para vender em mercados existentes. Esse desenvolvimento pode ser feito aperfeiçoando o produto, incrementando com melhorias tecnológicas e aprimorando o relacionamento com esses clientes, o que mantém uma reputação de “empresa inovadora”.

Mais à frente na história, na década de 1980, Michael Porter desenvolveu as teorias de vantagem competitiva e de cadeia de valor. Até hoje o administrador é conhecido quanto se trata de estratégia competitiva. Sobre estratégia, o autor define como “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (PORTER, 1998, p.63)⁶. Atividades essas que devem ser selecionadas pelos administradores como diferentes daquelas dos rivais; ele explica:

“Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso a totalidade dos clientes, as empresas simplesmente não se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho”.⁷

Com essa visão competitiva, Porter identificou três estratégias genéricas que visam o crescimento das organizações e melhor posicionamento no mercado à longo prazo. Elaina (2012) comenta cada uma delas:

- a) custo: estratégia implementada por empresas que procuram maior participação no mercado através da redução dos custos em relação a seus

⁶ PORTER, 1998, p.63

⁷ Ibid, p.63

concorrentes. Como por exemplo, produzir em grande volume para minimizar os custos do processo de produção, divulgação e distribuição, buscando atrair seus clientes pelo preço do produto;

- b) foco: basicamente, a estratégia de foco de uma empresa diz a respeito de oferecer produtos e serviços a nichos segmentados ou específicos, por meio da diferenciação ou dos custos. Mais a fundo, a estratégia da empresa visa concentrar esforços para atingir um nicho de mercado restrito ou um tipo específico de consumidor;
- c) diferenciação: com este tipo de estratégia, a vantagem competitiva está na oferta de produtos e serviços diferenciados e de qualidade. Com a diferenciação, a empresa deve investir na sua imagem para atrair a lealdade dos consumidores que atuam como advogados da marca. Por consequência, a satisfação do consumidor com os produtos acaba por enfraquecer a concorrência e até mesmo barrar a entrada de novos concorrentes. Aqui é onde o design se enquadra: em meio à diferenciação em preço, imagem, suporte, qualidade e design, além da estratégia de não-diferenciação.

Além do mais, Porter (2006) fala sobre a diferenciação e a importância do design:

“A diferenciação está baseada em design - oferecer algo que seja realmente diferente, que se destaque do ‘design dominante’ se houver um, oferecendo características únicas. Quando todos fabricavam câmaras cujas fotos podiam ser vistas na semana seguinte, Edward Land desenvolveu uma cujas fotos podiam ser vistas no minuto seguinte” (PORTER APUD MINTZBERG, 2006, p.117).

Completando com mais ideias do autor, ele busca pensar a estratégia de forma que se leve em consideração o ambiente interno da organização combinado com a análise externa das forças competitivas do mercado atuante.

Seguindo para o final da década de 1980, Henry Mintzberg (2006, p.24) desenvolveu um modelo conhecido por 5 P's da Estratégia, onde ele conceitua de cinco formas diferentes a palavra estratégia.

- a) plan - Estratégia como Plano: Utilização da estratégia como curso de ação consciente e propositalmente;

- b) ploy - Estratégia como Pretexto: Utilização da estratégia como manobra de combate para uma situação específica;
- c) pattern - Estratégia como Padrão: A estratégia como comportamento resultante, que surge das estratégias aplicadas anteriormente. É a consistência no comportamento pretendida ou não;
- d) position - Estratégia como Posição: Serve para localizar uma organização no ambiente, combinando o contexto interno e externo;
- e) perspective - Estratégia como Perspectiva: Uma visão de estratégia mais ampla que podem dar origem a um plano. São provenientes do ambiente interno e compartilhada pelos membros da organização.

Segundo o autor, a ideia é que as cinco estratégias estejam inter-relacionadas. Para ele, uma estratégia bem-formulada “integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso” (MINTZBERG, 2006, p.29)⁸. Sendo assim, ela é um processo organizacional e inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa. É de suma importância pois “ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes”⁹

O próximo passo é o processo de formulação da estratégia. Para nortear este processo, Kenneth Andrews listou cinco perguntas para a construção da estratégia (ANDREWS APUD MINTZBERG ET AL, 2006, p.81):

- a) Quais são as características econômicas, técnicas e físicas essenciais no segmento do qual a empresa participa?
- b) Que tendências sugerindo mudanças futuras nas características econômicas e técnicas são aparentes?
- c) Qual a natureza da concorrência dentro do setor e em outros segmentos?
- d) Quais as exigências para o sucesso ao competir no segmento da empresa?
- e) Considerando os desenvolvimentos técnicos, econômicos, sociais e políticos que se aplicam mais diretamente, qual o leque de estratégias disponíveis para qualquer empresa neste segmento?

⁸ MINTZBERG, 2006, p.29

⁹ Ibid, p.29

Estas perguntas são úteis para auxiliar na análise de estratégias das empresas. Ainda sobre a formulação da estratégia, Mintzberg et al (2010, p.20) classificou o pensamento estratégico em dez escolas. São apresentadas de forma sucinta as características principais de cada escola:

A Escola do Design: a formulação de estratégia como um processo de concepção.

Busca uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, a fim de posicionar a empresa em seu ambiente. A partir da ferramenta de análise Matriz SWOT¹⁰, avalia-se o ambiente externo buscando ameaças e oportunidades do mercado e também o ambiente interno com as forças e fraquezas da organização. Ambas avaliações dão origem à criação da estratégia, que junto com valores gerenciais e responsabilidade social formam a etapa de avaliação e escolha da estratégia. A partir daí, segue para a implementação.

Uma das críticas citada pelo autor é a responsabilidade do executivo principal da organização em perceber e controlar a concepção estratégica. Ele defende que a participação de mais atores nesse processo, enriquece a percepção, análise e escolha da melhor estratégia.

A Escola de Planejamento: a formulação de estratégia como um processo formal.

Nesta escola, a formação da estratégia é sustentada por técnicas, programas e planos. Entende-se a estratégia como plano. É uma extensão da Escola de Design, mas com foco no processo e operacionalização da estratégia, sendo elaborados planos mais complexos e controles específicos.

A Escola de Posicionamento: a formulação de estratégia como um processo analítico.

A estratégia aqui é definida com base nos competidores, no cenário vigente e na posição assumida no mercado; é vista como um processo analítico com foco no conteúdo. A busca pelo auxílio de Consultorias fez com a Boston Consulting Group

¹⁰ SWOT: do inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats; que quer dizer Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças em português.

(BCG) fizesse sucesso com a Matriz de Crescimento-Participação que tratava da questão de alocar fundos para os diferentes negócios da empresa. E o grande impulsionador desta escola, Michael Porter contribui com a ferramenta "Cinco forças de Porter", as "Estratégias genéricas de Porter" e "Cadeia de valor de Porter". O papel desta escola é apoiar o processo de formulação de estratégia, e não criar estratégias.

A Escola Empreendedora: a formulação de estratégia como um processo visionário.

Esta escola segue a perspectiva de longo prazo do líder, o empreendedor que garante a execução da estratégia e tem controle sobre sua implementação. Baseada na intuição do líder e de suas experiências anteriores, é também deliberada (foco no controle) e emergente (foco no aprendizado).

A Escola Cognitiva: a formulação de estratégia como um processo mental.

A estratégia surge da mente dos estrategistas e formulada através de mapas mentais, modelos, conceitos e esquemas. Esta escola reconhece o processo criativo mental dos estrategistas, mas ainda é muito subjetiva e com uma perspectiva emergente.

A Escola de Aprendizado: a formulação de estratégia como um processo emergente.

Parte da premissa de que as experiências geram aprendizado sobre uma situação, estimulando o pensamento retrospectivo para a compreensão da ação. A construção das estratégias leva em conta os diferentes conhecimentos individuais e coletivos, para enfrentar ambientes dinâmicos e imprevisíveis. A escolha da estratégia se dá principalmente de forma coletiva, convertendo o aprendizado em ações mais propícias ao acerto.

A Escola do Poder: a formulação de estratégia como um processo de negociação.

Esta escola utiliza o poder político como forma de influenciar as estratégias da organização. As influências tomam a forma de posições e não de perspectivas, dessa forma, conta com a capacidade de manobrar todas as intenções e decisões

dentro da organização. É subdividida em micropoder (formação de estratégia pela persuasão, barganha ou confronto direto entre os atores que dividem o poder na organização internamente) e macropoder (utiliza seu poder sobre os outros e parceiros de alianças para negociar estratégias coletivas de seu interesse). Também pode ser fonte de muito desperdício e distorção, pois as forças integradoras de liderança e cultura são desprezadas pela escola.

A Escola Cultural: a formulação de estratégia como um processo coletivo.

Contrário à Escola do Poder, aqui o poder fragmenta a organização e a cultura é o elemento de união. Através da cultura e da interação social, as estratégias são formadas de forma deliberativa. Nesta visão, é difícil criar novas estratégias, pois dependem da aceitação cultural e consenso de expectativas. Por conta disso, normalmente são resistentes às mudanças estratégicas.

A Escola Ambiental: a formulação de estratégia como um processo reativo.

Aqui as estratégias são criadas para reagir ao que o ambiente apresenta, estabelecendo este os critérios de adequação. A organização é passiva e não visam umas às outras diretamente. Nesta escola, ambiente significa tudo o que não é a organização. Assim, os processos de estratégias são desenvolvidos pela percepção que se tem do ambiente, no período inicial se moldam ao ambiente e depois reagem muito pouco a ele.

A Escola de Configuração: a formulação de estratégia como um processo de transformação.

Configuração: características, comportamentos e contextos de uma organização. Transformação: quando a organização tem que mudar de configuração, processo de geração de estratégias. Nesta escola, a organização se configura por um certo período para aquele contexto, adotando um conjunto de estratégias para determinado momento. A transformação acontece quando os períodos de estabilidade são interrompidos, o que leva a organização a reconhecer esta mudança e agir para uma nova configuração, com mudanças estruturais e inovações.

Segundo Mintzberg et al (2010), as escolas se complementam, podendo a organização incluir mais de uma escola para formular a melhor estratégia ao contexto que vive a empresa em determinado momento.

Por outro lado, o conceito de estratégia para Kenneth Andrews é mais objetivo, apesar de extenso:

A estratégia corporativa é um modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidade". (ANDREWS APUD MINTZBERG ET AL, 2006, p.78)

E vem acompanhado de um modelo de Formulação e Implementação da Estratégia desenvolvido por ele para relacionar oportunidades e recursos (Figura 1).

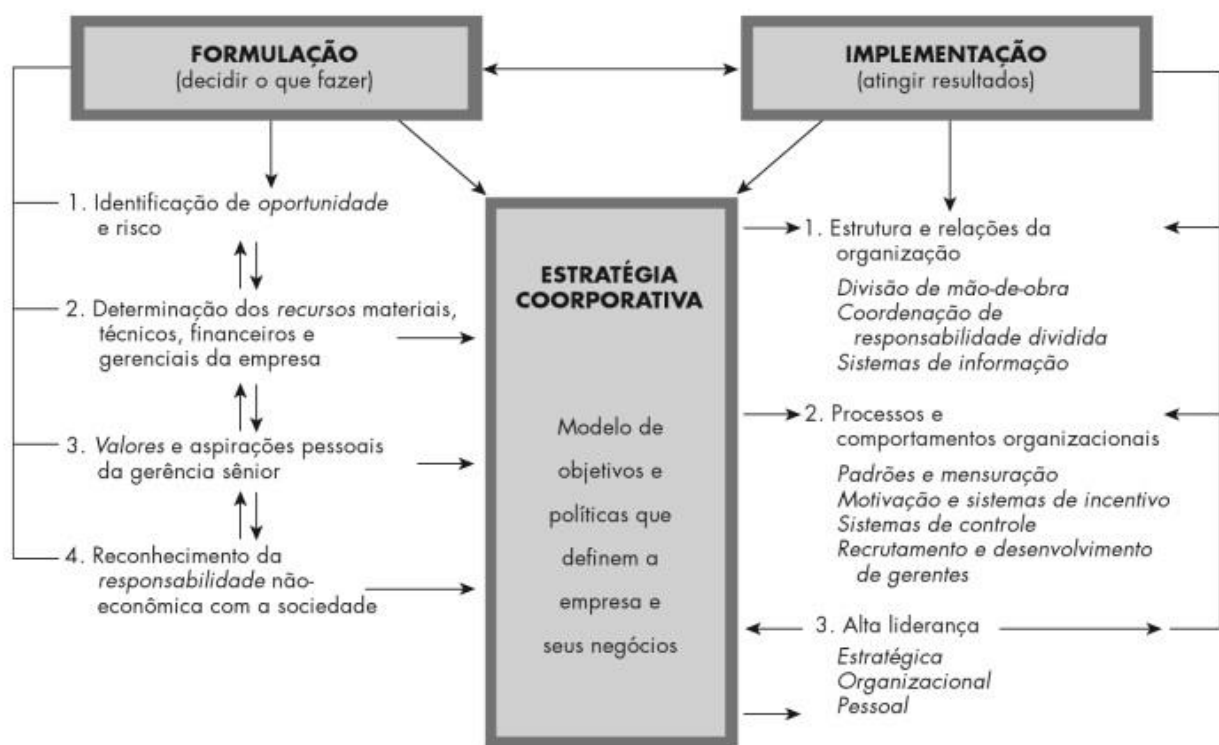


Figura 1 Modelo de Formulação e Implementação da Estratégia

Fonte: ANDREWS APUD MINTZBERG ET AL, 2006 p.80

Resumidamente, a estratégia corporativa é um processo organizacional que compreende dois aspectos: a formulação e a implementação estratégica. A

formulação consiste na identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da organização, e algumas estimativas ou riscos das alternativas a serem consideradas. Desse processo de formulação, chega-se à estratégia econômica quando levados em consideração as oportunidades e capacidade corporativa da organização em um nível aceitável de risco.

Uma estratégia bem-sucedida depende também de uma implementação eficaz. A implementação compreende atividades administrativas e processos organizacionais que buscam atingir os resultados. Deve unir muito bem a alocação de recursos, o desempenho eficiente das tarefas exigidas e coordenar os sistemas de informação e de relacionamento na organização.

Em uma próxima etapa está a Avaliação. “É impossível demonstrar de forma conclusiva que uma determinada estratégia empresarial seja ótima, ou mesmo garantir que ela vai funcionar” (ANDREWS IN MINTZBERG ET AL, 2006, p.85)¹¹.

No entanto, muitas avaliações seguem esses critérios listados por Andrews¹²:

- a) consistência: a estratégia não deve apresentar metas e políticas mutuamente inconsistentes;
- b) concordância: a estratégia deve representar uma resposta que se adapte ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem nesse ambiente;
- c) vantagem: a estratégia deve permitir a criação e/ou manutenção de vantagem competitiva em uma área de atividade selecionada;
- d) viabilidade: a estratégia não deve exigir demais dos recursos disponíveis nem criar subproblemas insolúveis.

O ideal é que uma estratégia atenda todos esses critérios.

Ainda, pode-se dizer que atualmente há um consenso quanto aos envolvidos nesse processo de formulação e implementação da estratégia, pois segundo Porter e Montgomery (1998, p. XI) “o planejamento estratégico evoluiu de uma arte praticada por especialistas para tornar-se parte integrante e normalmente aceita do trabalho de todos os gerentes de linha”. Ainda, os autores comentam que uma das consequências foi a redução das equipes de planejamento, ainda que houve um aumento da importância do planejamento estratégico.

¹¹ ANDREWS IN MINTZBERG ET AL, 2006, p.85

¹² Ibid, p.85

Ademais, mais importante do que o processo de formulação e implementação e os envolvidos, é a essência do processo estratégico, que segundo Andrews in Porter e Montgomery (1998), é a geração de alternativas e a criatividade. Como geração de alternativas, entende-se a introdução de novas formas de oportunidades de mercado, necessidades do cliente e potencialidades da empresa. “Se uma empresa quer ficar muito além dos seus concorrentes com retornos superiores ao patrimônio líquido (e por que não?), ela deverá alimentar o tipo de criatividade que trará novas aplicações e definições exclusivas à sua competência peculiar” (ANDREWS APUD PORTER, MONTGOMERY, 1998, p.479).

A estratégia passou a fazer parte nos negócios sendo o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los. A definição de objetivos, em si, não implica em uma estratégia. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto que a estratégia é o meio para alcançar esses fins. Finaliza-se este capítulo com um conceito sucinto e completo sobre estratégia, como sendo o conjunto dos objetivos de uma empresa e também o meio para alcançá-los.

Com tantas abordagens, verifica-se que a interpretação do conceito de estratégia pode ser bastante diferenciada, assim como os elementos que devem ser considerados para a formulação e implementação da estratégia. A revisão de literatura que foi apresentada até agora é essencial para qualquer pesquisa sobre estratégia, por considerar grandes autores e importantes modelos nesse contexto.

No entanto, este estudo também busca trazer outras definições que fazem parte de uma visão mais contemporânea, como a definição do design, a ser abordada no próximo capítulo.

2.2 Definindo design

Definir design não é tarefa fácil levando-se em conta as diferentes interpretações em relação ao tempo - evolução histórica da atividade, e em relação ao espaço - o significado da palavra em diversos idiomas.

Para Bürdek (2006, p. 225) “Design é uma atividade que é agregada a conceitos de criatividade, fantasia cerebral, senso de invenção e de inovação técnica e que por isso gera uma expectativa de o processo de design ser uma espécie de ato cerebral”. O design é um processo:

“Um processo criativo ele é, sem dúvida. (...) Cada objeto de design é o resultado de um processo de desenvolvimento, cujo andamento é determinado por condições e decisões - e não apenas por configuração. (...) Lidar com design significa sempre refletir as condições sob as quais ele foi estabelecido e visualizá-las em seus produtos” (BURDEK, 2006, p. 225)

Mozota (2011, p.16) parte da equação **DESIGN = INTENÇÃO + DESENHO** para definir design: “Essa equação evidencia a noção de que o design sempre pressupõe tanto uma intenção, um plano ou objetivo, principalmente nas fases analítica e criativa, quanto um desenho, modelo ou esboço, na fase de execução, para dar forma a uma ideia”.

O filósofo Vilém Flusser, em *O mundo codificado*, explica que:

“Em inglês a palavra design funciona como substantivo e verbo (circunstância que caracteriza muito bem o espírito da língua inglesa). Como substantivo significa entre outras coisas: ‘propósito’, ‘plano’, ‘intenção’, ‘meta’, ‘esquema maligno’, ‘conspiração’, ‘forma’, ‘estrutura básica’, e todos esses significados estão relacionados a ‘astúcia’ e a ‘fraude’. Na situação de verbo – to design –significa, entre outras coisas ‘tramar algo’, ‘simular’, ‘projetar’, ‘esquematizar’, ‘configurar’, ‘proceder de modo estratégico’. A palavra é de origem latina e contém em si o termo signum, que significa o mesmo que a palavra alemã Zeichen (‘signo’, ‘desenho’). (...) Etimologicamente, a palavra design significa algo assim como de-sinar (ent-zeichnen).” (FLUSSER, 2007, p.181).

Sem muita limitação, Lobach (2001, p.16) conceitua design como “uma ideia, um projeto ou um plano para uma solução de um problema determinado. (...) Ele começa pelo desenvolvimento de uma ideia, pode concretizar-se em uma fase de projeto e sua finalidade seria a resolução dos problemas que resultam das necessidades humanas”.

Na interpretação de Beat Schneider (2010, p.197) “Design é a visualização criativa e sistemática dos processos de interação e das mensagens de diferentes atores sociais; é a visualização criativa e sistemática das diferentes funções de objetos de uso e sua adequação às necessidades dos usuários ou aos efeitos sobre os receptores”.

Já a definição de design dada pelo ICSID - International Council of Societies of Industrial Design, mostra-se mais atual:

“Design é uma atividade criativa cujo propósito é estabelecer as qualidades multi-facetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas de ciclos de vida. Assim, design é o fator central da humanização inovadora das tecnologias e o fator crucial das trocas econômicas e culturais. (...) Design trata de produtos, serviços e sistemas concebidos através de ferramentas, organizações e da lógica introduzidas pela industrialização – não somente quando são produzidos em série.” (ICSID, 2000).

Uma das últimas publicações mais comentadas sobre a definição de design foi a dada por George Cox da UK Design Council, na Cox Review of Creativity in Business na Inglaterra em 2005, onde:

“O design é o que liga a criatividade e a inovação. Ele molda ideias para tornar-se proposições práticas e atraentes para usuários ou clientes. O design pode ser descrito como a criatividade implantada para um fim específico” (COX, 2005 - tradução nossa)

Essa forma mais ampla de enxergar o design também foi proposta por Bob Gill em seu livro *Graphic Design as a Second Language* (2003, p.7): “Não dá para pegar o design com as mãos. Ele não é uma coisa. É um processo. Um sistema. Um modo de pensar”. Ou numa concepção mais simples, Gavin Ambrose e Paul Harris (2010, p.11) definem design como “um processo que transforma um briefing ou uma exigência em um produto final ou solução de design”.

Comparando com a opinião popular, Steve Jobs exemplifica muito bem o que é design:

“No vocabulário da maioria das pessoas, design significa aparência. É decoração de interiores. É o tecido de cortinas, do sofá. Mas para mim, nada poderia estar tão longe do significado de design. Design é a alma fundamental de uma criação humana que acaba se expressando em camadas externas sucessivas do produto ou serviço” (JOBS, 2000 - tradução nossa).

O design não só concebe produtos de uso doméstico, mas também processos, sistemas e organizações. No entendimento de Neumeier (2010), o design é o detentor das habilidades necessárias para identificar os futuros possíveis, inventar produtos interessantes, construir pontes que levem até os clientes, solucionar problemas capciosos, e muito mais. Além do mais, defende a opinião de que para inovar é preciso aliar-se ao design:

“É o acelerador do automóvel da empresa, a locomotiva dos lucros sustentáveis: o design motiva a inovação, a inovação dá poder à marca, a marca constrói fidelidade, a fidelidade sustenta os lucros. Se o que você deseja é o lucro a longo prazo, não comece com a tecnologia - comece com o design” (NEUMEIER, 2010, p. 14).

Quanto ao papel do designer, Fileno (2012) examina a imaterialidade do design, uma vez que a própria atividade do designer é uma crítica ao materialismo. Nesse contexto onde o que vale são as interações e os objetos são somente transportadores da informação, “O nosso papel como designer é pensar primeiro sobre experiências humanas, em vez de pensar na coisa em si. Somos mediadores e estamos sempre realizando conexões entre um desejo ou necessidade e suas possíveis soluções, dentro dessa complexidade que é o mundo atual” (FILENO, 2012).

Outra questão sobre a definição do atual design é a quantidade de sufixos que são colocados como forma de diferenciar as diversas atividades do design (Figura 2).



Figura 2: Nuvem de tags com as diversas atividades de design
Fonte: Acervo próprio, 2015

Essa variedade acaba complicando o entendimento sobre design. Ao longo do trabalho, algumas dessas definições relacionadas à gestão e à estratégia serão esclarecidas.

2.3 Do design operacional ao design estratégico

A definição de design, assim como o seu uso, sofreu alterações ao longo dos anos. Toda uma trajetória histórica foi percorrida pelo design para que ele chegasse a uma concepção próxima ao corporativo e ao estratégico. Para entender esta trajetória, é necessário retornar ao século XIX no contexto da industrialização, mecanização e divisão do trabalho, onde a evolução tecnológica e o novo comportamento da economia propiciou o desenvolvimento do design.

O sistema capitalista estava interessado em vender a maior quantidade de mercadorias para obter a maior renda possível, investindo no modelo de produção em série de produtos padronizados a preços convenientes. Para isso, preocupava-se também com a redução de custos e de tempo de produção desses produtos.

No entanto, essa cultura de massa começou a perder força. “Para convencer os consumidores a comprarem cada vez mais objetos de uso em forma de mercadoria, esses objetos não podem apenas cumprir uma função, mas precisam ter formas atraentes e sedutoras, para se diferenciarem positivamente dos produtos concorrentes” (SCHNEIDER, 2010, p. 18)

Além disso, precisava-se de um designer para dar forma aos novos produtos: “A produção mecânica de máquinas para a produção de objetos de consumo e de máquinas de impressão foi responsável por um notável crescimento do trabalho criativo no âmbito do design de produtos e do design gráfico” (SCHNEIDER, 2010, p. 17). Assim origina-se o design de produtos, o design gráfico e o design corporativo desenvolvidos no século XX.

Outro grande marco para a história do design foi após a Segunda Guerra Mundial quando houve um grande crescimento econômico nos países industriais europeus e por consequência, a concorrência também se intensificou em proporções globais - a globalização. Neste novo contexto, Burdek (2006) explica que o design necessitava se adaptar às condições diferentes:

“Isto é, não poderia mais praticar métodos de configuração subjetivos e emocionais originários da manufatura, enquanto as empresas racionalizavam o projeto, a construção e a produção. Desta forma, era necessário que os designers se esforçassem para integrar métodos científicos nos processos de projeto, de forma a serem aceitos pela indústria como sérios parceiros de diálogo” (BURDEK, 2006, p. 226).

Vê-se aí uma oportunidade para o design ser reconhecido pelas organizações do mundo: “Quando se entende isto não apenas como o projeto de produtos isolados e sim como sistema de produtos, hardware, software e design de serviços, então estaremos nos referindo a um tema que tem cada vez mais importância: Identidade Corporativa e Design Corporativo” (BURDEK, 2006, p. 343). Dessa forma, o design começa a migrar de um design mais operacional para o design estratégico.

Outro autor que estudou essa transformação do design operacional ao estratégico foi Richard Buchanan, que define design de uma forma mais ampla: “O design é o poder humano de conceber, planejar e fazer produtos que servem os seres humanos no cumprimento dos seus propósitos individuais e coletivos” (BUCHANAN, 2001, p.9 - tradução livre).

Para entender a mudança do significado e amplitude de “produto” e os consequentes problemas e questões da prática, educação e pesquisa em design, Buchanan (2001) apresentou a teoria das Quatro Ordens de Design (Figura 3) no Século XX.

	SYMBOLS	THINGS	ACTION	THOUGHT
SYMBOLS	Graphic Design			
THINGS		Industrial Design		
ACTION			Interaction Design	
THOUGHT				Environmental Design

Figura 3: Four orders of Design adaptado de Buchanan (2001)

Fonte: Acervo próprio, 2015

A primeira e segunda ordem do design podem ser inseridas dentro do período de industrialização da década de 1750 a 1950, com a estabilização das profissões de design gráfico e industrial. Enquanto que o design gráfico se ocupou com os símbolos e a comunicação das informações com palavras e imagens, o design industrial surgiu com a criação de bens de consumo produzidos em massa

com a Revolução Industrial. “Nesse sentido, símbolos e coisas físicas são o que eu quero dizer com o foco do design de primeira e de segunda ordem no século XX” (BUCHANAN, 2001, p.11)¹³.

Não se pode tirar a importância dos designers de criarem símbolos visuais para a comunicação nem a de criar produtos, mas isso seria dispensável se não fizessem parte da experiência do usuário ou se não tivessem significado. E é nesse novo domínio chamado “design de interação” que Buchanan coloca como a terceira ordem. “E os produtos são mais do que objetos físicos. Eles são experiências ou atividades ou serviços, os quais são integrados em um novo entendimento do que um produto é ou poderia ser”¹⁴.

Além do design de experiência, ainda na terceira ordem, Buchanan comenta sobre designers que mudaram do contexto de gráfico e industrial para atuar no contexto de planejamento estratégico. Esses designers procuraram colocar o design no momento anterior ao desenvolvimento de produto quando as decisões fundamentais são tomadas, servindo como agentes de colaboração. Ainda sobre o papel dos novos designers, Buchanan esclarece que “a questão não é a tomada de decisões, pois designers têm falado do design como uma atividade de resolução de problemas. A questão é como podemos encontrar processos mais amplos de deliberação que precedem a tomada de decisão e permitir a incorporação de conhecimentos e valores diversos e uma discussão explícita dos fins e objetivos” (Buchanan, 1998, p.14).

Dessa forma, a terceira ordem veio de forma a reposicionar o design no contexto da ação e interação. “Nesse sentido, a história do design no século XX não é apenas a história de produtos ou de estilos pessoais de expressão ou mesmo de ideias culturais amplas. É também a história do personagem e disciplinas do pensamento de design como elas são formadas através de encontros com problemas” (Buchanan, 1998, p.13)

Na quarta ordem estão os ambientes e os sistemas. “Por definição, um sistema é a totalidade de tudo o que está contido, foi contido, e ainda pode ser contido dentro dele”¹⁵. Apesar de que nunca poderemos ver ou experimentar essa totalidade, Buchanan indica que “A ideia ou pensamento que organiza um sistema

¹³ BUCHANAN, 2001, p.11

¹⁴ Ibid, p.11

¹⁵ Ibid, p.12

ou ambiente é o foco da quarta ordem do design”. Estamos no estágio inicial de compreensão da terceira e quarta ordem do design que leva em conta a exploração das interações e ambientes, buscando resolver problemas inter-relacionados e mais complexos.

A seguir um esquema com a evolução das dimensões do design (Figura 4):



Figura 4: Evolução dimensões do design
Fonte: Acervo próprio, 2015

Abaixo, a Figura 5 apresenta um resumo dos conceitos da teoria das Quatro Ordens do Design:

As quatro ordens do Design

Buchanan, 2001

1

SÍMBOLO. Sinais, imagens e impressos. Design gráfico.

2

OBJETO. Produtos e melhoria das coisas físicas. Design Industrial.

3

AÇÃO. Experiências, serviços, interfaces e informação. Design de Interação.

4

PENSAMENTO. Organizações, negócios, governo, educação. Design de Sistemas.

Figura 5: Resumo Quatro Ordens do Design
Fonte: Acervo próprio, 2015

Ainda sobre a transformação do design, a ferramenta Design Ladder foi criada pela Danish Design Centre em 2001 para classificar o uso de design pelas organizações em suas variadas formas. A Design Ladder por Christina Melander (2015) consiste em 4 fases:

FASE 1: NON-DESIGN

O design é uma parte invisível, como por exemplo no desenvolvimento de produtos e a atividade não é tratada por designers habilitados. A solução é impulsionada pelas ideias dos participantes envolvidos acerca de uma boa função e estética. A perspectiva dos usuários desempenha pouco ou nenhum papel no processo.

FASE 2: DESIGN AS FORM-GIVING

O design é visto exclusivamente como o estágio final de concepção, em relação ao desenvolvimento de um produto ou design gráfico. Muitos designers usam o termo “styling” para esse processo. A tarefa pode ser realizada por designers profissionais, mas é geralmente tratada por pessoas com outras formações.

FASE 3: DESIGN AS PROCESS

O design não é um resultado, mas uma abordagem integrada que está numa fase inicial no processo de desenvolvimento. A solução é impulsionada pelo problema e os usuários e requer o envolvimento de uma ampla variedade de habilidades e capacidades, como por exemplo, técnicos de processos, de materiais, especialistas em marketing e pessoal administrativo.

FASE 4: DESIGN AS STRATEGY

O designer trabalha com os proprietários ou gestores da organização para repensar completamente ou parte do conceito do negócio. Aqui, o foco principal é sobre o processo de design em relação às visões de negócio da empresa, das áreas desejadas de negócio e o papel futuro na cadeia de valor.

Também relacionado à transformação do design, Mozota (2011, p.27) classifica o processo de design em três tipos:

- a) design como processo criativo, pois criar significa que há um problema que precisa ser identificado para então ser resolvido, buscando o resultado visual;
- b) design para a web, quando o “problema” a ser resolvido ao se criar um site é considerar os vários níveis semânticos, envolvendo assim, interações e experiências;
- c) design como processo de gestão, pois ele está inserido em áreas de tomada de decisão e é um processo interno que integra pesquisa de mercado, estratégia de marketing, marca, engenharia, desenvolvimento de novo produto, planejamento de produção, distribuição e políticas de comunicação corporativa.

Em um outro momento, Mozota (2011) comenta mais a respeito da forma física dos objetos. Na verdade, a questão de design não é a forma física, mas é o relacionamento das pessoas com essa forma e a relação que se estabelece desse objeto como uma impressão em nossa mente. Ela denomina este processo de Design de Interface ou Design de Experiência.

Como mencionado no capítulo 2.2, a grande quantidade de sufixos relacionados ao termo design acaba por complicar o entendimento sobre as atividades do design. Para simplificar, Luis Alt (2010) que é consultor e autor contemporâneo de livros no campo de design, analisa como tudo isso se entrelaça: “entender as diferenças entre eles sem desmerecer nenhum tipo de design, mas sim partindo do ponto de vista que todos são extremamente importantes”. A seguir, os conceitos são esclarecidos.

Inicialmente, o termo que associava design com administração era o **design corporativo**, como vimos através dos autores Bürdek e Schneider. O design corporativo é a base para compreender o design como um processo complexo (e não apenas como embalagem, por exemplo). A complexidade das tarefas a serem solucionadas no design corporativo tornou-o um processo multidisciplinar. Assim, o design começou a participar das estratégias político-mercadológicas e dos processos empresariais. “O design tornou-se gestão de design e também, cada vez mais, configuração de processos (embora na percepção do público ainda seja

identificado de forma preponderante como design de objetos) ” (SCHNEIDER, 2010 p. 216).

Segundo Luis Alt (2010), **design management ou gestão do design** é a disciplina que dá credibilidade para o design no ambiente dos negócios. É a disciplina que permite aos designers discutir e participar do círculo estratégico das empresas no mesmo nível de marketing, finanças, vendas e de diretores operacionais. O autor explica que gestão do design envolve sim estratégia, mas também envolve operação, ou seja, é responsável por todo o processo de design interno da empresa. “Resumindo, gestão de design só existe para garantir que exista um diálogo entre essas duas partes que não costumam se entender, fazendo com que projetos permaneçam dentro de sua estratégia e sejam efetivamente implementados com sucesso” (ALT, 2010).

O mesmo autor exemplifica como “a criação de uma casquinha bonita” o **design tático-operacional**. Aqui o design não contribui muito para a estratégia, pois nessa fase os designers têm pouca autonomia para mudar algo do negócio. Segundo Schneider (2010), a gestão do design pode ser dividida em funcional ou estratégica. O **design funcional** é relativo a algumas etapas do projeto de produto. Já o **design estratégico** é a integração e utilização plena dos conceitos de design, sendo um real objetivo da organização

No Brasil, o autor Flavio Santos (2000) estuda sobre gestão de design e contrapõe o design operacional e o design estratégico: no operacional, a forma segue a função e no estratégico a forma segue a mensagem. Ou seja, muito se viu na história do design que a forma é resultado da função do objeto, um princípio mais racional e que mais recentemente, a função do design estratégico é comunicar os benefícios e as vantagens que são oferecidos pelo produto e esperado pelas pessoas. A partir do raciocínio de Mozota (2010), Coutinho faz a comparação entre o Design Operacional e o Design Estratégico:

“...o Design Operacional está relacionado ao fazer, produzir, gerar algo tangível, seguir em frente para a execução do projeto. Já o Design Estratégico está relacionado ao planejar, pensar, testar algo intangível, olhar para trás e avaliar as expectativas, possibilidades e diferenciais que podem ser gerados, com isso, identificamos que um está ligado ao outro pela Gestão do Design, em que um projeta a execução e outro desenha a expectativa” (COUTINHO, 2014, p.27)

“Enquanto o Design Management propõe formas de gerenciar o design nas organizações, o Design Estratégico se ocupa de pensar maneiras de colocar o design como participante importante da construção de estratégias organizacionais” (ALT, 2010). Percebe-se então que o design estratégico atua na tomada de decisão anterior à implementação do projeto, sendo uma abordagem para as questões estratégias da organização.

Schneider vai mais a fundo: quando uma organização decidir pela filosofia do design estratégico, deverá assumir o design como o macroprocesso mais importante dentro da organização. Por consequência,

“A forma como ele será gerido se transformará no mais importante fator crítico de sucesso para a empresa e seus produtos, colocando-o acima de objetivos pessoais ou departamentais, dentro de um processo integrado onde todas as áreas envolvidas concentrarão esforços para a questão fundamental: desenvolver, produzir e disponibilizar, para o mercado, um produto que irá atender plenamente aos requisitos, necessidades e expectativas de seus clientes” (SCHNEIDER. 2010, p.76).

Por fim, Alt (2010) define **design thinking** como uma abordagem, “outra forma de fazer e muito mais do que isso, de uma ampliação das fronteiras tradicionais do design, levando o “pensar” com empatia, colaboração e experimentação a projetos em contextos mais complexos e que acabam tendo aplicações extremamente variadas. Este termo tem sido muito comentado nos últimos anos, provavelmente pelo fato de grandes consultorias de design publicarem livros sobre como solucionar problemas regados a filosofia da empatia e prototipação. No entanto, o design thinking nada mais é que uma abordagem dentro do método de se pensar e fazer design.

2.4 Definindo gestão do design

Apesar do foco deste trabalho ser o entendimento do design estratégico, também é pontual esclarecer o que é a gestão do design. Este tema é um ponto macro a ser apresentado, pois é a origem do design estratégico.

A gestão do design pode ser dividida em gestão funcional do design e gestão estratégica do design (Figura 6).



Figura 6: Divisão da Gestão do Design, adaptado de Mozota (2011)
Fonte: Acervo próprio, 2015

A visão de Bürdek (2006) é ideal para constar o valor que se deu ao design com a sua importância econômica:

“Desde os anos 80, o tema gestão do design passou a ter um evidente impulso, quando alguns administradores reconheceram que o design não se resume a questões estéticas, mas especialmente por sua participação relevante nas questões econômicas” (BÜRDEK, 2006, p.359)

Outro esclarecimento que se deu ao enxergar o design é a forma como os designers trabalham. Mozota (2011) compara artista e designer, e considera que o este último faz parte de uma equipe multidisciplinar. O profissional de design atua como coordenador ao considerar os componentes do projeto, e assim desempenha papel essencial na inovação e gerenciamento de conflitos.

Sabe-se que o background de um designer é diferente de um administrador. Com isso, Mozota (2011) verifica que as empresas têm olhado para as

características do profissional de design (criatividade, iniciativa, atenção aos detalhes, preocupação com o cliente) como pontos fortes e que os administradores podem decidir por isto para iniciar uma gestão da mudança. Ademais, a autora afirma que os designers se sentem à vontade com um modelo de gestão mais informal, baseado em conceitos como gestão orientada pelo cliente, gestão baseada em projetos e gestão da qualidade total, sendo que todas lidam com design.

Mas o que pode mudar com o processo de design? Anders defende o design como um processo de identidade essencial da empresa:

“Ele define a empresa, seus clientes e seus investidores. Diferencia uma organização de seus concorrentes e está no centro de seu sucesso. O design oferece um identificador-chave da empresa para o público, daí a grande necessidade dos gerentes de design tomarem posições proativas na gestão do processo de design” (ANDERS APUD MOZOTA, 2011, p.30).

Dessa forma, é possível constatar que a gestão do design é mais do que atividades rotineiras. Mozota (2011, p.95)¹⁶ explica que “a característica diferenciadora da gestão do design é seu papel na identificação e comunicação de maneiras pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa”.

Portanto, a gestão do design consiste nos dois pontos a seguir, segundo Mozota¹⁷ para auxiliar a empresa a desenvolver sua estratégia:

- a) gerenciar a integração do design na estrutura corporativa no nível operacional (o projeto), no nível organizacional (o departamento) e no nível estratégico (a missão);
- b) administrar o sistema de design na empresa (processos e paradigmas administrativos tanto quanto de design).

Outro ponto a ser definido pela empresa é quanto as políticas de gestão do design, que para Mozota¹⁸ devem estar de acordo com seu posicionamento em quatro variáveis principais:

- a) responsabilidade do design: uma questão-chave que afeta a qualidade da gestão do design de uma empresa é se essa organização tem ou não uma

¹⁶ MOZOTA, 2011, p.95

¹⁷ Ibid, p.95

¹⁸ Ibid, p.64

pessoa responsável pelo design e pela implementação de programas de treinamento em design;

- b) experiência em design: dependendo da experiência que tem com design, a administração pode perceber o design como um recurso a ser desenvolvido futuramente, como um recurso sem conexão com o futuro, ou não se posiciona a esse respeito;
- c) posicionamento estratégico: quando o posicionamento estratégico de uma empresa é reativo, o mercado determina sua política de design; quando é proativo, a empresa é capaz de influenciar o mercado e vê o design como ferramenta para criar nova demanda, o que acarreta alguma mudanças organizacional na gestão da inovação;
- d) integração do design na cadeia de valor da empresa: design como competência econômica (seu efeito nas funções primárias da empresa); design como competência administrativa (seu efeito nas funções de apoio); design como competência estratégica (seu efeito na cadeia de valor externa).

A forma como implementar a gestão do design é decisiva para que a sua efetivação seja eficaz. Para Mozota (2011, p.91) o design deve ser introduzido em uma organização de maneira gradativa, responsável e deliberada, e ela explica por quê:

- a) **Gradativa:** um excelente modo de levar toda a empresa à compreensão dos benefícios do design é integrá-lo na organização em estágios, por meio de uma série de projetos sucessivos: “Comece com um único projeto e torne-o um sucesso em pequena escala. Isso ajudará a vender a ideia de trabalhar com designers em toda a empresa”
- b) **Responsável:** mesmo começando com um único projeto, a integração do design requer o apoio dos gerentes seniores para demonstrar o caráter estratégico do design e deixar de lado a ideia de que o design é difícil de gerenciar. Alguém de dentro da empresa deve ficar encarregado de tomar decisões de design.
- c) **Deliberada:** o design deve ser gerenciado em todos os níveis, não somente em programas e projetos de design. As informações sobre valores

corporativos devem ser comunicadas aos designers. O grupo de design deve ser apoiado em todas as divisões da empresa; e a comunicação deve ocorrer entre o grupo de design e alta administração da empresa.

Somando, quando o design é considerado um fator-chave para o sucesso, a gestão do design participa do diagnóstico estratégico da empresa trazendo novas visões e transformações. Uma organização que decide por implementar o design precisa comunicar a todos os níveis da empresa um programa formal de atividades. A gestão do design cuida dessas atividades, da coordenação dos recursos próprios e da compreensão da importância do design para a realização das metas corporativas de longo prazo na organização. Segundo Mozota (2011, p. 93), isso implica em:

- a) Contribuir para metas corporativas estratégicas, desenvolvendo e auditando uma política de design, articulando essa política com a identidade e a estratégia corporativa e usando o design para identificar necessidades;
- b) Gerenciar recursos de design;
- c) Construir uma rede de informações e ideias (uma rede de design e recursos de informações interdisciplinares).

De fato, “Design e gestão, são mutuamente benéficos” (MOZOTA, 2011, p.103). Com essa opinião, a autora procura demonstrar através da tabela abaixo (Tabela 1) que existem muitos conceitos que são comuns para as duas disciplinas e que existem também equivalências entre questões culturais e de estética e preferências do consumidor e identidade corporativa:

Conceitos de Design	Conceitos de Gestão
O design é uma atividade de solução de problema	Processo. Solução de problema.
O design é uma atividade criativa.	Gerenciamento de ideias. Inovação.
O design é uma atividade sistêmica.	Sistemas empresariais. Informação.
O design é uma atividade de coordenação.	Comunicação. Estrutura.
O design é uma atividade cultural e artística.	Preferências do consumidor. Cultura organizacional. Identidade.

Tabela 1: Conceitos de Design x Conceitos de Gestão adaptado de Mozota (2011, p.98)

Dessa forma, Mozota (2011) procura mostrar que é possível desenvolver um modelo convergente de design e gestão com base em duas perspectivas: a reativa (administrativa) e a proativa (estratégica), explicadas abaixo (Tabela 2):

Abordagem de Gestão do Design	Objetivo da Gestão do Design
Abordagem administrativa da gestão do design	Promover o design com métodos administrativos: <ul style="list-style-type: none"> - design e desempenho organizacional; - design/marca, identidade, estratégia - administração geral e métodos de gestão do design
Abordagem estratégica da gestão do design	Melhorar a gestão com o conhecimento de design; Teorias da forma: princípios de design; Criatividade e gestão de ideias; + visão compartilhada, aperfeiçoamento contínuo.

Tabela 2 Modelo convergente de design e gestão adaptado de Mozota (2011, p.99)

Resumindo, a abordagem administrativa parte dos conceitos administrativos e de gestão, buscando adicionar um design corporativo mais eficiente. Esta abordagem aplica diferentes teorias de gestão para enriquecer os métodos de gestão de design. Enquanto que na abordagem estratégica, é o contrário. Esta parte do design como percepção da realidade e assim cria suas ideias e métodos para aumentar a eficiência da gestão.

Por fim, apresentou-se alguns aspectos da gestão do design para embasar a origem do pensamento estratégico por trás do design. A seguir, no próximo capítulo, adentra-se ao design estratégico propriamente dito.

2.5 Quando o design encontra a estratégia

Este subcapítulo introduzirá o design no contexto estratégico. Verificou-se no capítulo 2.1 que o termo design foi citado como nome de uma das escolas de pensamento estratégico de Mintzberg, a Escola do Design. No entanto, devido ao período de estudo, a menção dada ao design no contexto do estudo de Mintzberg mudou bastante. Também vimos o termo aparecer relacionado à competitividade e à diferenciação, mencionado por Porter. Mas e hoje? O design tem trazido maiores contribuições ao campo da administração e da estratégia.

Na introdução foi relatado o problema das organizações de permanecerem e crescerem no mercado. Henderson in Porter; Montgomery (1998) fala do mundo competitivo dos negócios, listando razões sobre o que pode diferenciar as empresas: preço de venda, funções, utilização do tempo (rapidez e satisfação imediata), vantagem da localização da assistência técnica ou publicidade. Mas também conta que pode não ser nada disso, e valer mais a percepção que o cliente tem de um produto e de seu fornecedor. Pois o design pode comunicar essa percepção ao consumidor.

Outro autor no mesmo livro de compêndios de artigos critica que alguns gerentes se distanciaram do que a estratégia realmente propõe. Ohmae in Porter; Montgomery (1998) está falando sobre as necessidades do cliente e sobre pensar a fundo sobre o produto. Percebe-se aí uma lacuna que poderia ser preenchida com a aproximação do design e da estratégia.

Analogamente aos 4 P's do Marketing criado por Walsh, Mozota (2011, p.26) enunciou as quatro características essenciais do design, os 4 C's:

- a) Criatividade: o design exige a criação de algo que não existia antes;
- b) Complexidade: o design envolve decisões quanto a um grande número de parâmetros e variáveis;
- c) Comprometimento: o design requer equilíbrio de várias necessidades, às vezes conflitantes (tais como o custo e desempenho, estética e facilidade de uso, materiais e durabilidade);
- d) Capacidade de escolha: o design impõe que se façam escolhas entre muitas soluções possíveis para um problema em todos os níveis, desde o conceito básico até o menor detalhe de cor ou forma.

Além da proximidade com as áreas de marketing e produto de uma organização, as portas de entrada para o design em uma empresa, segundo Mozota (2011, p.95) são:

- a) CEO: projeto de novo local, projeto de inovação, modifica sua identidade;
- b) Comunicações corporativas: identidade visual da organização, eventos;
- c) Marketing: nova embalagem, melhorar o produto, desenvolver e valorizar marca, organizar promoção de ponto de vendas;
- d) Produção de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) para projeto de inovação.

Normalmente vemos o design se posicionando junto ao marketing ou P&D no mundo corporativo. Porém, não precisa ser sempre assim. Desde a década de 1990, os designers têm assumido uma combinação de competência mercadológica junto com projeto. Bürdek (2006) mostra que o designer além das tarefas comunicativas, também se envolve na cultura da empresa e com o público-alvo de consumidores, conceituando e ilustrando as estratégias de uma organização.

O design tem várias características que permitem defini-lo como uma competência central. Os três pontos são citados por Mozota (2011, p. 197):

- a) Dá acesso a uma ampla variedade de mercados;
- b) Contribui significativamente aos benefícios percebidos pelo consumidor final;
- c) É difícil de ser imitado pelos concorrentes.

Brunner (2010) declara que o design é um método utilizado para moldar e criar o relacionamento entre a empresa e o seu cliente. Ou seja, “design significa que você está premeditadamente criando, desenvolvendo, fazendo protótipos e fabricando com as emoções dos consumidores em mente, e não simplesmente deixando que tudo isso se desenvolva e aconteça” (BRUNNER, 2010, p.76).

O mesmo autor lista uma sequência de eventos que impulsionam uma empresa voltada para o design (BRUNNER, 2010, p.78):

- a) A necessidade do consumidor;
- b) O produto que emocionalmente supre essa necessidade;
- c) A orquestração do design, a fabricação e a entrega do produto para o consumidor;
- d) A vigilância em constantemente antever as futuras necessidades do consumidor e o próximo produto.

Neumeier é categórico quanto à inserção do design na estratégia de uma empresa: “Se você quer inovar, você precisa usar o design” (NEUMEIER, 2010, p.17). E também reúne na citação abaixo a importância do design em uma organização:

“Quando você soma a esses produtos uma lista de novas oportunidades - experiências com o cliente, wayfinding, design de serviços, processos operacionais, treinamento de marcas, design organizacional, tomada de decisão, estratégia de negócios e liderança de pensamento - você começa a entender porque é preciso ter uma gestão de design forte” (NEUMEIER, 2010, p.98)

No entanto, não é tão fácil administradores perceberem a importância e assumirem uma empresa voltada ao design. Roger Martin (2010) trabalha com a explanação da diferença entre o raciocínio para negócios e para design. Os raciocínios dedutivo e indutivo são aqueles baseados na racionalidade, na prova de que algo existe. Este pensamento analítico é comum ao mundo dos negócios. No entanto, o design utiliza um equilíbrio entre o pensamento analítico e intuitivo, onde busca-se validação e tem-se espaço para explorar novas possibilidades. Com este raciocínio abduutivo (desenvolvido originalmente por Peirce), é quando o design tem a liberdade de gerar inovações. Ou seja, falta um pouco mais de intuição para criar novas possibilidades olhando para o futuro, do que olhando para o passado, como sugere o pensamento analítico.

Complementando, Neumeier fala da dificuldade das empresas em aceitarem o design dentro delas:

As empresas sempre se limitaram a utilizar o design como uma estação de beleza para identidades e comunicações, ou como última parada antes do lançamento de um produto. Nunca foi usado pelo seu potencial de criar uma inovação capaz de vencer as regras estabelecidas pela estrutura de uma empresa” (NEUMEIER, 2010, p. 12) “

Mas o autor conforta ao dizer que os usuários estão exigindo design e experiência dos produtos e serviços que consomem, e consequentemente, as empresas estão cedendo aos poucos. Junto à percepção dos usuários, existe

também todo um estilo de vida e trabalho que surgiu com a classe criativa, que Richard Florida aborda no livro ‘A ascensão da classe criativa’.

“Infelizmente a maioria dos gestores de empresas é cega, surda e muda quando o assunto é o processo criativo” (NEUMEIER, 2010, p.26). O que o autor quer dizer é que os administradores seguem com uma tradição das teorias em planilhas, como foi mencionado na Introdução deste trabalho. Ele ressalta que o problema não são as planilhas em si, mas que estas não são suficientes para abarcar um processo de inovação no mercado. Além do mais, também afirma que quanto mais alto o design chega à hierarquia de uma empresa, maior a mobilização desta.

O autor compara como o design é visto em uma empresa tradicional e uma empresa focada no design: enquanto a primeira vê a ‘beleza’ acrescentada a uma estratégia sem critérios, a segunda insere a ‘beleza’ dentro de sua estrutura. A beleza é interpretada como o design, uma vez que o autor explica que muitos administradores não sabem diferenciar a estética do design. “Ela faz parte do modo como os produtos são feitos, da maneira como as pessoas são tratadas, do modelo em que as decisões são tomadas” (NEUMEIER, 2010, p.153).

Com o exposto, já se amplia a compreensão acerca da importância e das tarefas de design. Ademais, a tabela de Mozota (2011, p.310) a seguir apresenta as três diferentes atuações do design, inclusive a gestão estratégica de design. Essa tabela resume de forma bem dinâmica, apesar de superficial, as diversas facetas do design:

Nível de Gestão	Operacional	Funcional	Estratégica
Atuação do Design	Ação	Função	Visão
Valor do Design	Diferenciação	Coordenação	Transformação
Competência do Design	Econômica: muda as atividades primárias na cadeia de valor	Administrativa: muda as atividades de apoio na cadeia de valor	Central: muda a cadeia de valor do setor e a visão da indústria

Impacto	Marketing de marca Produção Comunicação	Estrutura Gestão de tecnologia Gestão de inovação	Estratégia Gestão de conhecimentos Gestão de rede
----------------	---	---	---

Tabela 3: Atuações do Design, adaptado de Mozota (2011, p.310)

Fonte: Acervo próprio, 2015

No caso da gestão estratégica do design, esta dirige o planejamento estratégico. Mozota (2011)¹⁹ explica que isso se dá por conta da reconstrução dos padrões mentais da empresa, assim como a sua intenção estratégica e geração de cenários e soluções. O design auxilia a estratégia no que tange às chamadas palavras-chave da gestão estratégica do design, que segundo Mozota²⁰, são: conhecimento, conversação, interação e rede.

No nível estratégico, a gestão do design tem quatro papéis essenciais, mencionados por Mozota²¹:

1. Visualizar a estratégia empresarial;
2. Procurar a competência central;
3. Reunir informações de mercado;
4. Inovar em processos de gerenciamento.

É no processo de formulação da estratégia que entra o design em nível estratégico para contribuir à cultura organizacional, buscar oportunidades de inovações em design e multiplicar demonstrações de identidade por meio do design. Resumidamente, Mozota²² afirma que o design aqui estabelece elos entre o design, a comunicação da empresa e a alta administração.

Além disso, existem dois modelos de posicionamento estratégico do design: o inato e o adquirido. No posicionamento inato, Mozota²³ explica que “este modelo surge em organizações que consideram o design como uma competência central desde o nascimento da empresa”. São as empresas fundadas por um designer-empREENDEDOR, como por exemplo Ikea, Alessi, Cassina e Castelli, Braun, Olivetti e

¹⁹ MOZOTA, 2011

²⁰ Ibid

²¹ Ibid

²² Ibid

²³ Ibid, p.177

Apple. O que essas empresas têm em comum é a visão de uma estratégia de design global, onde o design está presente em toda a cadeia de valor da organização, desde produto, processos e comunicação.

Já no modelo de design adquirido depende da experiência de cada organização. A autora explica o modelo referindo-se à Sony e Philips que mostraram com o tempo uma valorização progressiva do design. No caso da Sony, essa valorização está ligada à personalidade de um dos fundadores, Akio Morita, e seguiu o lançamento do Walkman nos anos 1980, criado por uma equipe com mais de 130 designers chamada PP Design Center (Produto, Apresentação, Proposta, Promoção). Desde 1984, esse centro de design organiza-se de acordo com a lógica do consumidor e não por categorias de produtos.

Dessa forma, percebe-se que o design deve ser incluído na formulação estratégia devido à importância dessas características para uma organização. Além do mais, para a autora, diferenciar-se através do design é bastante relevante na construção das estratégias, pois a concorrência também deve investir nos recursos que dão retornos mais altos.

Nesse novo contexto estratégico onde é colocado o design, Mozota comenta que a responsabilidade deste é tão grande como o fator-chave para o sucesso da vantagem competitiva. Este "... é determinado pelo nível de sua influência em estratégias de inovação, informação e comunicação. Isso determina os recursos alocados ao design, o posicionamento do design na empresa e a seleção do mix de design" (Mozota, 2011, p. 293)²⁴.

Ao entender a estratégia competitiva como algo que tem a ver com ser diferente, a autora sugere que estratégia significa "escolher deliberadamente um conjunto diverso de atividades para oferecer uma combinação única de valor"²⁵.

Proposta de valor, experiência, interação. Esses são conceitos que são mencionados cada vez mais ao se pensar em um produto ou serviço para os clientes. E então como alinhar a estratégia da organização à experiência do cliente? Neumeier (2010, p.171) aconselha uma série de atividades para a empresa incluir em sua estratégia:

- a) Traga a gestão do design para dentro de sua empresa;
- b) Forme uma metaequipe criativa;

²⁴ MOZOTA, 2011, p.293

²⁵ Ibid, p.180

- c) Promova a colaboração no estilo sanfona;
- d) Deixe que as ideias sigam um fluxo ascendente;
- e) Institua o treinamento com marca;
- f) Reserve um lugar à mesa para o design

Existem ferramentas específicas para isso, como por exemplo, benchmarking competitivo, gestão de ideias, modelos e protótipos para inovação e ferramentas de comunicação para “alargamento de fronteiras”, citadas por Mozota (2011)²⁶.

Mozota²⁷ relaciona o design e a estratégia: “design é uma ferramenta para tornar visível uma estratégia”. E mais sobre o papel do designer, afirma que “o designer é um inovador e lançador de tendências que tenta iniciar a mudança, dar um salto de imaginação e produzir uma ideia” (MOZOTA)²⁸. O designer cria a forma, e coloca os valores humanos acima dos valores tecnológicos. Atua na criação de um produto mais aprimorado ou no aperfeiçoamento do processo de inovação.

O design é inovação, forma, função, mas principalmente pessoas. Projeta-se sempre algo para alguém e para isso não somente o cliente tem seus valores, ou os produtos tem suas expectativas. As organizações também devem acompanhar novas oportunidades e tendências para oferecer uma proposta de valor mais condizente às pessoas e ao contexto em que atua.

²⁶ MOZOTA, 2011

²⁷ Ibid, p.17

²⁸ Ibid, p.18

3 MÉTODO

Gil (2008, p. 8) define método como “o caminho para se chegar a determinado fim”. Dessa forma, este capítulo pretende esclarecer os procedimentos metodológicos para que o objetivo da pesquisa seja atingido.

Será apresentada a caracterização da pesquisa e em seguida as delimitações. Em um terceiro momento, as técnicas de coleta e análise de dados serão expostas e, por fim, as limitações da pesquisa e do estudo.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa pode ser caracterizada de diversos pontos de vista:

a) Do ponto de vista da natureza da pesquisa:

Este estudo é uma pesquisa básica. O objetivo deste tipo de pesquisa é, segundo Kauark (2010, p. 26), “gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista”.

b) Do ponto de vista da abordagem do problema:

A Pesquisa Qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o objeto a ser estudado que não pode ser traduzido em números e deve ser interpretado e atribuído à significados. Dessa forma, a abordagem do problema deste estudo se dá como Pesquisa Qualitativa, onde o pesquisador tende a analisar os dados coletados de forma intuitiva.

c) Do ponto de vista do objetivo da pesquisa:

É uma Pesquisa Exploratória pois visa aprofundar os conhecimentos sobre o tema Design Estratégico. Segundo Gil (2002, p. 41), “envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

d) Do ponto de vista dos procedimentos técnicos:

Para analisar a teoria com os dados da realidade, utiliza-se a Pesquisa Bibliográfica para consultar materiais já publicados como livros, artigos e material disponibilizado na Internet. De forma complementar, a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, o que caracteriza o Levantamento segundo Kauark (2010, p. 28).

3.2 Etapas de pesquisa

A pesquisa inicia-se com a escolha do tema e elaboração do projeto. A partir dessas diretrizes, a próxima etapa é a de levantamento de dados com a Pesquisa Bibliográfica. Com a revisão literária encaminhada, serão coletados e analisados os dados de entrevistas realizadas em busca de uma direção sobre a prática corporativa e futuro da mesma. Esta análise é elaborada a partir da pesquisa bibliográfica, dados das entrevistas e um exemplo de caso em uma empresa que implementou o design estratégico. Por fim, as últimas considerações acerca do entendimento de design como parte da estratégia das organizações concluem a monografia.

Tanto as etapas de pesquisa quanto as datas de entrega estão no cronograma abaixo (Figura 7):

CRONOGRAMA																
ETAPAS	AGOSTO				SETEMBRO				OUTUBRO				NOVEMBRO			
	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Escolha do tema																
Elaboração do projeto																
Pesquisa bibliográfica																
Coleta de dados																
Análise de dados																
Revisão																
Entrega Parcial Monografia																
Avaliação dos Professores																
Correção do Autor																
Entrega Final Monografia																

Figura 7: Cronograma da Monografia

Fonte: Acervo próprio, 2015

3.3 Delimitação da pesquisa

Delimitar a pesquisa torna-se essencial para estabelecer limites para a investigação, para que o estudo não se torne muito complexo ou extenso, entre outras razões.

Segundo Ander-Egg apud Lakatos (2003), existem três níveis de limites: objeto de estudo, campo de investigação e nível de investigação. Primeiro, o objeto de estudo neste caso é o tema Design Estratégico. A seguir, o campo de investigação abrange dois aspectos: limite no tempo e limite no espaço. O tema a ser tratado não é tão atual, mas o entendimento e as conexões a serem feitas são. Dessa forma, a pesquisa baseia-se em publicações a partir do ano 2.000 até o presente. O estudo faz um levantamento de fontes publicadas em português e em inglês, podendo assim compreender um universo maior de acontecimentos relatados em outros países que não só o Brasil. Por fim, quanto ao nível de investigação que engloba três estágios: exploratório, de investigação e de comprovação de hipóteses. Este estudo tem nível exploratório e pouco investigativo.

Quanto ao método, existem algumas limitações. O uso do levantamento propicia uma maior ênfase nos aspectos perceptivos, o que pode levar a certa distorção dos dados uma vez que a percepção é subjetiva. Gil (2002, p. 52) também adiciona como consequência do Levantamento a pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais, não chegando a ser o método mais adequado para uma investigação profunda desses fenômenos.

Assim, a pesquisa limita-se a entender o design como orientação para as estratégias das organizações, baseando-se principalmente na pesquisa bibliográfica, entrevistas e em exemplo prático de uma empresa para exposição do tema.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados das entrevistas em profundidade realizadas com cinco profissionais que trabalham com design estratégico. A primeira entrevista a ser apresentada, além de seguir o roteiro das demais, apresenta o caso de implementação de design estratégico na empresa TOTVS. No segundo subcapítulo, são expostas as entrevistas com os demais profissionais.

4.1 O design estratégico na TOTVS

Realizou-se uma entrevista em profundidade com Gustavo Oliveira, designer estratégico na TOTVS. O principal objetivo era saber como foi a implementação do design estratégico na empresa em que trabalha e quais são os frutos desse processo que coloca o design próximo à estratégia da empresa.

Abaixo, seguem as informações (Figura 8) sobre o entrevistado:

Gustavo dos Santos Oliveira



Designer de interação desde 2000. Atua como Designer Estratégico na TOTVS, onde participou da implantação das áreas de UX Strategy e Research & Innovation HUB, que utilizam o Design Thinking como abordagem. Liderou times multidisciplinares em projetos de Design Centrado nas Pessoas e ministrou mais de 30 oficinas de Design Thinking e Business Design em diversas empresas.

Tem atuado em projetos de inovação nos segmentos de varejo, saúde, agroindústria, financeiro, RH, CMS e rede social corporativa, ajudando times de produto a desenhar modelos de negócio que impactam positivamente seus clientes. Liderou projetos de redesenho de serviços de atendimento, eventos e no terceiro setor.

Formado em Design Multimídia na Escola Panamericana de Artes e em Desenvolvimento de Jogos Digitais pelo SENAC.

Figura 8: Entrevistado Gustavo Oliveira

Fonte: Acervo próprio, 2015

A TOTVS (pronuncia-se Tótus) oferece soluções em softwares de gestão para negócios, tendo em todos os segmentos clientes como Grendene, Badesul, Concretomix, Coteminas, Vicunha, entre outros. A TOTVS é fusão da Microsiga e Logocenter, e já passou por algumas aquisições ao longo desses dez anos de empresa. Hoje é a maior desenvolvedora de sistemas de gestão integrada (ERP) da América Latina.

Hoje o Gustavo é designer estratégico e sênior UX (do *user experience* em inglês, designer de interação) na TOTVS, mas desde 1999 trabalha com internet e tecnologia. Entrou em 2009 na empresa atual trabalhando na área de Marketing com Arquitetura da Informação. E após alguns diálogos, em 2012 ele e sua equipe ajudou a TOTVS a criar a área de UX dentro da empresa partindo de que “precisávamos falar mais de design na estratégia da empresa” (OLIVEIRA, G., 2015).

Em 2010 no Brasil o termo design thinking já era comentado por aqui. Livros sobre o assunto eram publicados, workshops e consultorias mostravam um pouco da abordagem na prática, e principalmente, muita troca de conhecimento acontecia entre os profissionais da área de Design. Nesse contexto, o Gustavo percebeu que a TOTVS, apesar de crescer bastante e rapidamente, poderia investir mais em inovação. A empresa sempre orientada por números tinha gargalos para serem trabalhados e era preciso redesenhar para inovar e lançar produtos novos.

A equipe, formada na maioria por designers, tomou o projeto de redesenho do ponto de venda como chave para buscar investimento e aprovação da diretoria. Eles aproveitaram a oportunidade de uma feira para apresentar o novo produto: “foi a primeira atividade com um olhar para fora”, comenta Gustavo. Foram entrevistas e estudos de mapeamento do contexto que ajudaram a equipe a desenhar um novo Ponto de Venda (PDV) que atendesse a necessidade dos usuários: “Estávamos perdendo vendas no mercado, pois o PDV tem muita relevância dentro da loja” (OLIVEIRA, G., 2015).

Gustavo pontua como apresentou o redesign: “Explicamos a importância do projeto com uma conta básica de aproveitamento”. A conquista do novo design do PDV veio junto com investimentos para a nova área de UX: espaços para cocriação, mais profissionais na equipe, mais projetos estratégicos internos a empresa. “Hoje são mais de 50 projetos e já somos 9 pessoas, maioria designers e temos um

engenheiro *maker* para ajudar a prototipar” (OLIVEIRA, G., 2015). Além das pesquisas, a equipe também implementa e valida o novo design.

A área de UX da TOTVS trabalha com projetos de redesenho de serviço, de processos internos, canal de atendimento, entre outras demandas específicas, sempre focados em mudanças internas à empresa. Gustavo explica que por enquanto optaram por não atender clientes externos: “Temos poucas pessoas na equipe e isso é bom, temos melhor qualidade. Montamos o time de acordo com o projeto, buscando mais especialistas e colaboradores para cocriar soluções”.

A área de UX é responsável por dar treinamentos e workshops para as outras áreas na TOTVS, mas também para líderes. Já foram ministrados cerca de 40 workshops internamente, como módulo de inovação para diretores, business design, modelos diferentes de desenhar negócios, service design, etc. “O pessoal tem uma formação analítica, então temos que ensinar os colaboradores a ter um olhar diferente”, explica Gustavo que já enxerga muitas melhoras nas equipes. Ele comenta que alguns colaboradores já fazem protótipos e coletam feedbacks, outros não fazem mais ppt (apresentação no programa Power Point da Microsoft) e utilizam o modelo canvas para criar cenários de validação.

O escopo está mais amplo com a área de pesquisa e tendência de comportamento. “Temos pesquisas sobre varejo 4.0, por exemplo, para preparar melhor os softwares para o futuro” (OLIVEIRA, G., 2015). Ainda, menciona que estão aguardando maiores investimentos, pois Gustavo conta que por causa da crise, essa é uma área que ficou um pouco estagnada por enquanto.

Gustavo ainda comenta alguns desafios internos que são resolvidos com muita conscientização sobre o que é design. As pessoas ainda acham que design é desenho, que participam de um workshop para desenhar. A equipe de designers busca atualizar as diferentes áreas e discutir novas formas de utilizar o design, olhar com outros olhos e enxergar comportamentos diferentes. Mostrar que com menos features, tem-se mais experiências e assim, tem-se menos problemas. Utilizar citações de Steve Jobs e Tim Brown para mostrar autoridade. “Buscamos encurtar alguns processos para drive de fato a inovação das equipes”, ou seja, eles simplificam o processo para fazer as pessoas enxergarem a inovação em suas áreas.

Perguntou-se no que foi útil a implementação do design estratégico na TOTVS: “O design não é só o problema e a solução. Entra também a estratégia.

Como tomar decisões de forma estratégia e ter uma visão holística do processo” (OLIVEIRA, G., 2015).

4.2 Entrevistas

Além da contribuição para o caso descrito acima, Gustavo Oliveira também participou da entrevista sobre design estratégico, realizada com mais quatro profissionais que atuam com design estratégico.

Abaixo seguem os quadros de apresentação dos outros entrevistados (Figuras 9, 10, 11 e 12):



Figura 9: Entrevistado Marco Van Hout

Fonte: Acervo próprio, 2015

Leonardo Ávila de Oliveira ● ● ● ● ● ●



Consultor de inovação e design estratégico na MJV Innovation. Atua como líder de projetos de inovação em serviços, aplicando a abordagem de Design Thinking em empresas do setor financeiro, de seguros, petróleo e gás. Concluindo o MBA em Conhecimento, Tecnologia e Inovação na FIA, e utiliza o aprendizado deste curso para auxiliar empresas brasileiras a atuarem com design de forma estratégica, conectando-se melhor com seus clientes por meio de novas propostas de valor, modelos de negócios, produtos, serviços e processos.

Figura 10: Entrevistado Leonardo Oliveira

Fonte: Acervo próprio, 2015

Fábio Barbosa Calzavara ● ● ● ● ● ●



Associado e Gerente de Projeto da VRD Research. Atua há quatro anos como Consultor de inovação e design estratégico. Já trabalhou para clientes como SulAmérica, Ferrero, Kroton, Grupo Segurador Banco do Brasil e MAPFRE, projetando produtos e serviços que aliam processos de design a conceitos de estratégia empresarial. Formado em Design de Produto pela Universidade Federal do Paraná, foi bolsista na Köln International School of Design em Colônia, Alemanha e possui MBA em Estratégia Empresarial pela Business School São Paulo.

Figura 11: Entrevistado Fábio Calzavara

Fonte: Acervo próprio, 2015.

Bruno Ávila Wolff Evangelista ● ● ● ● ●



Trabalha como designer e facilitador de grupos na consultoria LAMA Development and Cooperation Agency, em Florença, Itália.

Figura 12: Entrevistado Bruno Evangelista

Fonte: Acervo próprio, 2015

A entrevista possui roteiro aberto, buscando coletar informações sobre três tópicos principais:

- a) Quais são os desafios que o design enfrenta para ser inserido nas estratégias das organizações?
- b) Como superar esse gap entre design e estratégia? O que fazer para que o design se relacione melhor com a estratégia, e vice versa?
- c) Compartilhe sobre como será o futuro do design nas organizações no seu ponto de vista.

Retomando a opinião de Gustavo Oliveira, ele vê como desafios para o design ser inserido na estratégia das organizações dois pontos principais:

- a) “Vender design no Brasil é um problema”; e
- b) Designers falam para outros designers sobre design.

É difícil explicar design e é difícil vender design. E por isso, Gustavo faz parte da opinião de que vender design thinking é marketing, ou seja, é uma estratégia para vender o design como uma abordagem nova e diferente e que na verdade é o próprio design: “Tudo é design. Conceitualmente sabemos o que é design. Tudo isso - design thinking, design de serviços, design estratégico - é design”. Como comentado em capítulos anteriores neste trabalho, os múltiplos nomes dados às diferentes atividades de design acabam por complicar a definição e aplicação do design.

Quanto ao segundo desafio, Gustavo atenta que “Nós designers, olhamos muito para o usuário, mas temos que focar mais na tríade que são: tecnologia, negócios e pessoas. Olhar 33% igual para os três” (OLIVEIRA, G., 2015). É muito comentado que o design possui um pensamento voltado para o usuário (design centrado no usuário), mas na verdade, deve ser levado em consideração de forma equilibrada a tecnologia e a organização e seus interesses.

Abrindo para soluções cabíveis nesse contexto, Gustavo acredita que designers têm que falar para gestores: “Por exemplo, a HSM não coloca um designer para falar para os gestores. Imagina um David Kelley falando pros gestores? Isso ainda não tem aqui no Brasil, sabe?”. Ainda adiciona uma

experiência em que um amigo professor o convidou para palestrar sobre design em um curso de Pós-Graduação com alunos que nada sabiam sobre o tema. “O que tem que acontecer é um designer falar sobre design em um curso de Pós-Graduação qualquer que não seja um de design”, ou seja, falar para quem não conhece - profissionais do mercado financeiro, de tecnologia, engenheiros e administradores, e mostrar a proposta de valor de design.

Ademais, Gustavo lembra um grande problema entre a relação de designers e administradores, e até outros profissionais analíticos. “Para essas pessoas, nós designers ganhamos relevância mostrando números! Não adianta mostrar fotos. Se não tangibilizar, eles não vão entender o porquê de design ser bom” (OLIVEIRA, G., 2015). Há uma grande lacuna entre designers e gestores pelo fato de que designers não sabem falar a linguagem dos negócios e apresentar em números quanto que de fato vale investir em design. Para explicar a importância do design às empresas, os designers têm que saber falar mais de negócios do que de design e deixar de lado os interesses das organizações.

Gustavo, por experiência própria, sugere que procurem solucionar problemas que envolvam o elevado gasto da empresa em determinado produto ou processo. “A função do designer é entrar numa empresa, conhecer bastante sobre ela e aí vender o design de forma mais palpável” (OLIVEIRA, G., 2015).

Sobre o futuro, vemos muitas Startups crescendo e tomando conta do mercado. Ao passo que se olharmos para o top 10 das melhores, maiores ou empresas mais ricas, o design é uma característica muito forte nelas. Ou ainda, elas investem fortemente em Customer Success (Área de Sucesso do Cliente) para melhorar a experiência dos seus clientes. Ou seja, elas pensam no desenvolvimento do consumidor antes do desenvolvimento do produto.

Gustavo espera que as organizações atinjam maturidade suficiente para dar a vez à profissionais qualificados, como vemos alguns designers tornando-se CDOs por aí (de Chief Design Officer ou Gerente de Design).

Ao ser questionado sobre a melhor forma de difundir o design numa organização – se com uma abordagem da alta administração para baixo da hierarquia ou ao contrário, Gustavo respondeu que depende de quem implementa o design na empresa e do tamanho dela. Quanto menor a empresa, melhor para implementar. No caso da TOTVS, a abordagem foi de baixo para cima, os designers da empresa propuseram à diretoria os investimentos em design. E é assim que

Gustavo Oliveira busca se posicionar na TOTVS, como quem implementa o design na empresa.

Por fim, a última dica do entrevistado é para os designers: buscar a empatia com todos os stakeholders para ficar mais fácil de evangelizar o design nas organizações.

O segundo entrevistado é Marco van Hout, designer de interação em Amsterdam. Ele vê como principal desafio para a inserção do design na estratégia das organizações a falta de conhecimento sobre o que é design. “Muitas pessoas ainda acham que design é sobre fazer produtos bonitos ou futurísticos” (VAN HOUT, 2015 – tradução nossa), ou seja, eles não sabem que design é basicamente sobre solucionar problemas e que podem ajudar na integração da tecnologia na vida das pessoas, “ao invés de adicionar mais features nos dispositivos”. Outro problema que Marco levanta é que as organizações acham design um investimento elevado e que acaba sendo alocado ao departamento de marketing como adicionais para deixar o produto mais atrativo e vendável. Ainda, há um terceiro desafio com relação às empresas: Marco acredita que há uma falta de foco e compartilhamento em vender produtos finais bem resolvidos com design, o que torna difícil para as organizações a encontrarem valor agregado para investir em processos de design. É difícil entender por qual razão se deve investir em design, sendo que o resultado desse investimento não fica claro.

Sobre como superar esse gap entre design e estratégia, Marco entende que é uma questão de conhecimento sobre a importância do design e uma lacuna entre os objetivos de cada parte. Ele explica que o design precisa dar uma ideia mais clara quanto aos processos, os resultados dos métodos utilizados e as ideias que ajudaram a orientar as decisões de design. Dessa forma, os administradores terão uma compreensão mais clara do valor agregado por parte do design, crescendo as abordagens de design em momentos específicos do projeto.

Marco acredita que para avançarmos, as estratégias da empresa assim como as metas do projeto devem ser conversadas e alinhadas o quanto antes, para ajudar a ver o impacto real no projeto. Ele conclui que no futuro a comunicação fluirá melhor sim, mas não antes da organização experimentar os benefícios do projeto. Quando designers alcançarem essa meta, veremos uma melhoria na relação entre designers e gestores. “E isso requer mais do que compartilhar visões ou conversas,

os estrategistas precisam de exemplos, casos e uma plataforma” (VAN HOUT, 2015).

Adiante, o terceiro entrevistado é o Leonardo Oliveira que trabalha como designer na MJV Innovation, consultoria de inovação em negócios e tecnologia. Leonardo observa dois desafios maiores no contexto do design e a sua inserção na estratégia. O primeiro é sobre a visão errônea do design, como uma área que se preocupa com questões “menos relevantes” para a empresa. “As pessoas ainda veem o design como um trabalho ligado à estética, arte, fun e tal” (OLIVEIRA, L., 2015)²⁹. E o que ele percebe também é uma dificuldade que profissionais de outras áreas tem em assimilar o modo como um designer trabalha. “Outros profissionais não lidam bem com nosso mindset abduativo (em contraposição ao modo dedutivo ou indutivo que estão acostumados). Vemos problemas como possibilidades, eles veem como restrições”³⁰.

Ademais, ele acredita que esse gap pode ser resolvido com o envolvimento da alta administração das empresas, como um movimento top-down: “Se os gestores de uma empresa forem capacitados para entender o valor do design, começarão a adotar cada vez mais o design como parte de sua estratégia”³¹. Essa é uma tarefa de conscientização que os designers devem preparar-se melhor para mostrar os resultados às empresas, como já mencionou Gustavo Oliveira.

Como trabalha numa consultoria que atende muitos clientes, Leonardo levantou uma série de ações que ocorreram depois que os gestores assimilaram melhor qual o valor do design:

- a) Entendimento melhor do mercado e projeção de um posicionamento mais adequado;
- b) Mapeamento da jornada dos clientes para propor projetos que criam uma jornada ideal;
- c) Estímulo aos colaboradores para que atuem em projetos de maneira mais criativa e focada nos consumidores.

Leonardo entende que essa mudança de mindset nas empresas é sempre um desafio. Ele acredita que “se os executivos conhecerem o design e se

²⁹ OLIVEIRA, L. 2015

³⁰ Ibid

³¹ Ibid

sensibilizarem para sua importância, estarão aptos a realizar a mudança necessária junto com os demais colaboradores”. Ou seja, essa conscientização do valor do design normalmente se dá da alta administração para os demais colaboradores de uma organização. Esse é o contexto onde as consultorias atuam, apresentando um olhar externo à realidade das empresas que buscam auxílio para inovar.

No futuro, o design será cada vez mais relevante nas organizações, segundo Leonardo que acredita que designers se tornarão CEOs, bem como terão voz mais ativa na estratégia e projetos das companhias e cita a inovadora Apple como exemplo dessa soberania do design nos projetos. “Em geral os engenheiros lideram as equipes de projeto, porém na Apple eles eram subordinados às linhas de design ditadas pela equipe de design. O resultado fica incrivelmente diferente” (OLIVEIRA, L., 2015). Além disso, o profissional acredita que o modo de trabalhar do designer será assimilado pelos demais funcionários, que passarão a trabalhar mais em colaboração, “com o foco nos usuários das soluções, com mais criatividade e positivismo frente aos desafios”. Dessa forma, o melhor cenário a ser esperado é o design ser tão difundido nas organizações, que será algo *default* das empresas. Leonardo lembra que isso aconteceu com a Qualidade Total na década de 80:

“Ninguém falava em qualidade, depois todas as empresas queriam ter engenheiros de qualidade e começaram realmente a difundir as práticas por todas as áreas da companhia (linhas de produção, processos, produtos, serviços). Hoje em dia, o mínimo que esperamos de um produto, serviço ou processo é que ele tenha *qualidade*. Chegaremos num ponto em que o mínimo que se espera de uma empresa é que ela tenha incorporado o mindset de design.” (OLIVEIRA, L., 2015)

O design é sim uma nova concepção a ser entendida por administradores e aplicada nas organizações. E o impulso para essa atuação também depende da comunicação do designer. Assim como Gustavo Oliveira comentou sobre a dificuldade do designer de falar a linguagem dos negócios, o próximo entrevistado, Fábio Calzavara, consultor na VRD Research, também compartilha esse desafio: “O design dificilmente é retratado através de números. Isso é muito desconfortável pra grande maioria das pessoas que trabalham em grandes empresas” (CALZAVARA, 2015). O modo como trabalham os designers é inovador para os demais profissionais do mercado de negócios, onde é comum basear-se em planilhas. Sobre essa construção analítica desses profissionais, Fábio comenta que “Às vezes dá a impressão que eles precisam muito de um respaldo, algo em que se apoiar. É

meio quando eles contratam consultoria grande pra fazer o trabalho deles, tipo ‘não sou eu quem está dizendo isso é a consultoria’” (CALZAVARA, 2015)³². O mesmo acontece com informações baseadas em números, planilhas, pesquisa de mercado, porcentagens e gráficos: “Junta um monte de gente numa sala e ficam olhando materiais como esse, e o instinto, a percepção das pessoas não conta muita coisa. Comentários do tipo ‘é... olha esses números. Tão aí mostrando isso ou aquilo’. Aí fica a impressão que o trabalho dessas pessoas é uma grande discussão em cima de números”³³.

O designer conclui que o instinto do profissional, assumir riscos e ter criatividade são características muito tímidas dentro das organizações. Sabe-se que existe sim uma grande diferença em como atuam esses diferentes profissionais. Fábio explica que o design é uma disciplina muito orgânica para um modelo mental extremamente binário geralmente usado nas grandes empresas. A questão é saber como podem se complementar.

Um segundo desafio diz a respeito da capacidade dos designers de entender as preocupações de quem está do lado do negócio e argumentar uma solução proposta. “A gente não estuda por exemplo pontos básicos de administração, business research, inteligência de mercado, etc. Então às vezes é difícil discutir o resultado de uma pesquisa qualitativa com consumidores ou de ‘coolness’ do projeto”³⁴. Fábio comenta também a lacuna do estudo de marca, concorrentes, mercado, possíveis ameaças a esse mercado, cenário econômico, cadeia de produção, políticas internas já na universidade. E atenta para a importância de saber manejar esse diálogo com as empresas afirmando que leva tempo para ter essa experiência, mas que melhora muito a comunicação depois. “A realidade das empresas é bem diferente, e você só percebe isso trabalhando com eles, observando como as pessoas pensam e resolvem problemas e quais são as variáveis envolvidas nesse modelo mental”. O designer trabalha usando a criatividade com ferramentas de análise visuais, no entanto declara que “Não adianta designers chegarem com um *moodboard* e um painel semântico e achar que está tudo resolvido”. Fábio aposta no engajamento dos seus clientes com a criatividade, mas sempre observando o lado deles.

³² CALZAVARA, 2015.

³³ Ibid

³⁴ Ibid

Sua visão para um futuro próximo não é tão animadora. Diz que na faculdade falava-se que o design já estava ocupando um bom espaço, se consolidando e sendo reconhecido. Mas insiste em dizer que isso acontece de forma muito tímida e muito relacionado à realidade de grandes empresas e produtos de sucesso, como “os iPhones e Macs da vida”. Fábio acredita ser mais provável o design ser consolidado como mais uma área ao lado de financeiro, recursos humanos, marketing, etc. Conclui que “futuramente teremos a área de design sofrendo para conseguir ajuda das outras áreas, trabalhando de forma isolada, tendo que apresentar resultado, tendo que seguir processos de governança...” (CALZAVARA, 2015).

Bruno Evangelista trabalha como designer e boa parte em relacionamento na Itália. Ele enxerga desafios do ponto de vista dos designers e dos administradores. Comenta que para exercer o design estratégico na empresa, o designer deve ser qualificado para tal, pois isso depende muito da formação e experiência de cada profissional. Ele trabalha atualmente na Itália, e vê diferenças quanto à educação e experiência sobre o tema aqui no Brasil.

Por outro lado, as organizações ainda veem os designers como profissionais operacionais e isso causa uma desvalorização na hora de combinar a estratégia da empresa em um produto. As organizações têm em sua estratégia elementos de design, pois transformam a sua missão e seus objetivos em um produto ou serviço desejável aos seus clientes. Bruno entende que “A diferença aqui é se essas escolhas estratégicas são ou não feitas por um designer”, reportando que normalmente designers não participam da tomada de decisão das organizações.

Nesse contexto, os gestores não visualizam que é importante para um bom output que a tradução da estratégia em produtos seja feita por um designer qualificado tanto quanto a realização do produto final. As razões deste conflito, Bruno atribui parte para os designers que não comunicam bem a importância do seu trabalho e também pela educação sobre os desafios da profissão na universidade, assim como discussões entre designers sobre como melhor podem atuar. Retornamos também ao que o Gustavo Oliveira comentou sobre designers falarem para designers, e não para gestores.

Bruno Evangelista acredita que possuindo capacidades empáticas, estratégicas e empreendedoras o designer assumirá nas empresas cargos de tomada de decisão e de maior impacto no rumo da empresa. “Vejo o designer como

um potencial facilitador entre esses campos e com alto poder de transformação dos princípios que guiam uma empresa” (EVANGELISTA, 2015).

Para concluir as opiniões das entrevistas, apresenta-se o quadro na próxima página com as principais características das discussões acerca do design estratégico (Figura 13).

	DESAFIOS	CAMINHOS	FUTURO
GUSTAVO	<ul style="list-style-type: none"> - "Vender design no Brasil é um problema"; - Designers falam para outros designers sobre design. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mais discussões sobre design estratégico; - Mais prática para ajudar na compreensão da capacidade do design estratégico; - Designers devem falar para gestores; - Designers devem falar a linguagem dos negócios; - Falar igual de pessoas, tecnologia e negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mais investimentos na área de Design nas organizações; - Veremos mais designers assumindo posições estratégicas e de gerência nas empresas
MARCO	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conhecimento sobre design estratégico; - Design ainda é visto como investimento elevado; - Organizações não veem o valor agregado em processos de design. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mais discussões sobre design estratégico; - Justificar melhor o custo e retorno desse investimento; - Justificar melhor o resultado de um bom design em produtos finais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Designers comunicarão melhor o resultado do investimento em design; - Melhor alinhamento entre estratégia e design na tomada de decisão;
LEONARDO	<ul style="list-style-type: none"> - Design como operacional, não estratégico; - Assimilação do método de design; 	<ul style="list-style-type: none"> - Mais discussões sobre design estratégico; - Envolvimento da alta administração em entender o valor do design; - Mais projetos colaborativos e multidisciplinares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veremos mais designers assumindo posições estratégicas e de gerência nas empresas; - Maior colaboração das outras áreas da organização nos projetos de design.
FÁBIO	<ul style="list-style-type: none"> - Designers tem que se aproximar da linguagem do cliente (organizações); - Assimilação do método de design. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mais discussões sobre design estratégico; - Designers devem falar a linguagem dos negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veremos mais designers assumindo posições estratégicas e de gerência nas empresas.
BRUNO	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação do designer; - Design como operacional, não estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - Designers devem falar a linguagem dos negócios; - Envolvimento da alta administração em entender o valor do design. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veremos mais designers assumindo posições estratégicas e de gerência nas empresas.

Figura 13: Resultados das entrevistas

Fonte: Acervo próprio, 2015

Como resultado das entrevistas, percebeu-se que o maior desafio entre design e estratégia está relacionado à comunicação e à compreensão acerca do tema. Tanto se vê na teoria como na prática a complexidade da compreensão sobre como o design pode auxiliar a estratégia de uma organização, assim como a dificuldade em entender como o design explora a solução de problemas em um processo multidisciplinar.

Acredita-se que o ponto de intersecção entre as duas áreas será conhecido quando partir tanto do designer quanto do administrador a troca de informações através de uma linguagem de negócios e um pouco mais analítica. A colaboração no processo multidisciplinar acontecerá depois que esse primeiro contato aconteça de forma empática e estabeleça diretrizes palpáveis de como ambas partes caminharão juntas rumo à estratégia da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o seminário (Bason, 2015a) citado na Introdução, apresentou-se como melhor abordagem para o crescimento de uma organização o desafio de design que trata de ver a criação de uma empresa de sucesso como um experimento conduzido por dois simples meios.

- a) O primeiro é gerar ideias novas, esboçando produtos, serviços, soluções continuamente - sem investir muita energia neles. A ideia é que a força que dispendemos nesses esboços ou protótipos custam muito menos para desenvolver e são mais fáceis de se desfazer do que um plano de negócios completo que levou muitas horas para se preparar.
- b) O segundo é estar sistematicamente a viabilidade das ideias com clientes, parceiros, fornecedores e outras partes interessadas. A pergunta de um empreendedor não deve ser “Pode este produto ser construído? ”. A pergunta inteligente a se fazer, por trás do Lean Startup, é “Se o produto deve ser construído? ”

Portanto, esses dois conselhos devem ser repetidos até que se comece a ver os contornos de não apenas o produto ou serviço certo, mas um modelo de negócio sustentável que principalmente terá a aprovação dos clientes. Bason (2015) ainda ressalta que isto não se aplica apenas às empresas de design de produtos criativos, mas a todas as startups e pequenas empresas, bem como grandes corporações. A grande questão não é o produto ou serviço que deve ser criativo, mas a tomada de uma abordagem criativa para a tarefa de crescimento da empresa.

O principal objetivo com a realização deste trabalho era prover conhecimento sobre o que o design é capaz quando se relaciona bem com a estratégia. A contribuição da pesquisa foi desmistificar o que é design, expor a evolução das atividades do design, e trazer inspiração para as organizações alinharem o design em suas estratégias.

Inicialmente, a temática surgiu por interesse da autora que é designer e buscava combinar as duas Graduações (Design e Administração) rumo à Pós-Graduação. Dessa forma, a pesquisa foi muito interessante para estabelecer novos contatos com profissionais que atuam na área e também para conhecer a opinião deles.

Quanto às referências sobre o assunto, são mais comuns publicações na internet do que em livros. Quanto aos livros, estes são menos didáticos e mais comerciais; e as publicações na internet são muitas, mas poucas trazem estudos em profundidade. Apesar de muito comentado, esse fenômeno parece estar em desenvolvimento e ainda respondendo a muitas perguntas do mercado.

Como foi visto na pesquisa, o assunto é de grande interesse do mercado, pois vemos as melhores empresas à frente no ranking por investirem em design e experiência para seus clientes. Também foi constatado que os designers querem ser ouvidos e os gestores querem entender como esse mundo do design funciona e como tirar benefícios disso. E que o começo dessa relação acontece superando o desafio do conhecimento sobre design estratégico, conclusão de profissionais no Brasil e em outros países.

Cumprido o objetivo de entender o design como orientação da estratégia das organizações, um próximo passo seria estudar a implementação e validação desse modelo. Dessa forma, como uma futura pesquisa, sugere-se o estudo de caso de uma organização que estiver disposta a abrir suas portas para entender como o design pode inovar estando presente nas estratégias da mesma. A pesquisa acrescentaria à temática um exemplo real de transformação de uma organização.

REFERÊNCIAS

- ALT, Luis. What is design management. 2015. Disponível em: <http://luisalt.com/2013/03/07/whatisdesignmanagement/>. Acesso em: 01 ago 2015.
- _____. Uma visão do design. 2010. Disponível em: <http://logobr.org/design-estrategico/uma-visao-do-design>. Acesso em: 01 ago 2015.
- AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. Basics Design: Design Thinking. 2010. Disponível em: <http://asimetrica.org/wp-content/uploads/2014/06/design-thinking.pdf>. Acesso em: 2 ago 2015.
- BASON, Christian. Designing a successful company. 2015a. Disponível em: <http://ddc.dk/en/2015/04/designing-a-successful-company/>. Acesso em: 01 set 2015.
- _____. Insourcing design: why public and private organisations are looking to design-led innovation. 2015b. Disponível em: <http://www.nesta.org.uk/blog/insourcing-design-why-public-and-private-organisations-are-looking-design-led-innovation#sthash.QktjGoln.dpuf>. Acesso em: 01 set 2015.
- BRUNNER, Robert; EMERY, Stewart. Gestão Estratégica do Design: como um ótimo design fará as pessoas amarem a sua empresa. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2010
- BUCHANAN, Richard. Branzi's Dilemma: Design in Contemporary Culture. 1998. Design Issues 14, no. 1: 18 p. Disponível em: <http://www.ida.liu.se/~steho87/und/viskult/468816.pdf>. Acesso em: 06 ago 2015.
- _____. Design Research and the New Learning. 2001. Design Issues 17, no. 4: 22 p. Disponível em: http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rauterberg/lecturenotes/DG000%20SCA/buchanan_2001_design_res.pdf. Acesso em: 06 ago 2015.
- BÜRDEK, Bernhard E. História, teoria e prática do design de produtos/Bernhard E. Bürdek; tradução de Freddy Van Camp - São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- CALZAVARA, Fábio Barbosa. Design Estratégico. Entrevista concedida a Camila Olivera Santos em 29 out 2015.
- COUTINHO, Marcel Molz. Design Estratégico para uma pequena empresa: O caso da Árvore Querida. 2014. Monografia do curso de Design do Centro Universitário Univates. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/695/1/2014MarcelMolzCoutinho.pdf>. Acesso em: 03 set 2015.
- COX, Sir George. The Cox Review of Creativity in Business. 2005. Disponível em: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.hm-treasury.gov.uk/coxreview_index.htm. Acesso em: 18 jul 2015.

DANISH DESIGN CENTRE, 2015. Disponível em: <http://ddc.dk/en/> . Acesso em: 05 ago 2015.

ELAINA, Jeniffer. As estratégias genéricas de Michael Porter. 2012. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/item/6710-as-estrat%C3%A9gias-gen%C3%A9ricas-de-michael-porter.html>. Acesso em: 01 set 2015.

_____. Igor Ansoff - Pai da Gestão Estratégica. 2011. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/item/6662-igor-ansoff-pai-da-gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica.html>. Acesso em: 01 set 2015.

EVANGELISTA, Bruno Ávila Wolff. Design Estratégico. Entrevista concedida a Camila Olivera Santos em 23 out 2015.

FILENO, Érico. Imaterialização do Design. 2012. Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/entre-aspas/imaterializacao-do-design/#.VdpOGvIViko>. Acesso em: 6 ago 2015.

FLORIDA, RICHARD. A ascensão da classe criativa. São Paulo: L&PM Editores, 2011.

FLUSSER, Vilém. O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação. Vilém Flusser, organizado por Rafael Cardoso. Tradução: Raquel Abi-Sâmara. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

GIL, Antônio Carlos, 1946. Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 10 set 2015.

GILL, Bob. Graphic Design as a Second Language. 2003. Disponível em: <https://goo.gl/W2XCyg>. Acesso em: 6 ago 2015.

ICSID (International Council of Societies of Industrial Design). Definition of design. 2015. Disponível em: <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>. Acesso em: 07 set 2015.

JOBS, Steve. Apple's One-Dollar-a-Year Man. 2000. Disponível em: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2000/01/24/272277/index.htm. Acesso em: 18 jul 2015.

KAUARK, Fabiana. Metodologia da pesquisa: guia prático / Fabiana Kauark, Fernanda Castro Manhães e Carlos Henrique Medeiros. – Itabuna : Via Litterarum, 2010. Disponível em: <http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/livrode metodologia da pesquisa 2010.pdf>. Acesso em: 10 set 2015.

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica 1. Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo : Atlas. 2003. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india. Acesso em: 10 set 2015.

LÖBACH, Bernd. Design Industrial - Bases para a configuração dos produtos industriais/Bernd Löbach; tradução Freddy Van Camp - São Paulo: Editora Blucher, 2001.

MARTIN, Roger. Design de Negócios. São Paulo: Elsevier, 2010

MELANDER, Christina. The Design Ladder: Four steps of design use. 2015. Disponível em: <http://ddc.dk/en/2015/05/the-design-ladder-four-steps-of-design-use/>. Acesso em: 03 set 2015.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em: <http://serra.multivix.edu.br/wp-content/uploads/2015/01/Safari-de-Estrategia-Henry-Mintzberg.compressed.pdf>. Acesso em: 28 ago 2015.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSTAL, Sumantra. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução: Luciana de Olivera da Rocha. 4ªed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Tradução de Bazan Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MOZOTA, Brigitte Borja; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NEUMEIER, Marty. A empresa orientada pelo design [recursos eletrônico] / Marty Neumeier; tradução Félix José Nonenmacher. - Dados eletrônicos. - Porto Alegre : Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Gustavo dos Santos. Design Estratégico. Entrevista concedida a Camila Olivera Santos em 03 nov 2015.

OLIVEIRA, Leonardo Ávila de. Design Estratégico. Entrevista concedida a Camila Olivera Santos em 19 out 2015.

PENG, Mike W. Estratégia global / Mike W. Peng; tradução Vertice Translate; revisão técnica Joaquim Carlos Racy, George Bedinelli Rossi. São Paulo: Thomsom Learning, 2008.

SANTOS, Flavio Anthero Nunes dos. O design como diferencial competitivo: o processo de design desenvolvido sob o enfoque da qualidade e da gestão estratégica. 2. ed. Itajaí, SC: 2000. Ed. da UNIVALI.

SCHNEIDER, BEAT. Design - uma introdução: o design no contexto social, cultural e econômico / Beat Schneider; tradução Sonali Bertuol, George Bernard Sperber. São Paulo: Editora Blücher, 2010.

TOLEDO, Marcelo. O que a matriz de Ansoff diz sobre a sua startup?. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-a-matriz-de-ansoff-diz-sobre-a-sua-startup/82273/>. Acesso em: 01 set 2015.

VAN HOUT, Marco. Design Estratégico. Entrevista concedida a Camila Olivera Santos em 02 nov 2015.